

ALEX NOLLA

EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção de grau de especialista no Curso de
Especialização em Marketing Empresarial da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Profº Ana Paula Mussi Szabo
Cherobin.

CURITIBA

2005

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	1
2. OBJETIVO.....	3
3. JUSTIFICATIVA.....	4
4. REVISÃO TEÓRICA.....	6
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	6
4.1.1 SESC – Brasil.....	6
4.1.2 Instituição não Governamental.....	6
4.1.3 Clientela.....	7
4.1.4 Finalidades.....	7
4.1.5 Objetivos.....	8
4.1.6 Eficácia.....	9
4.1.7 Qualidade.....	9
4.1.8 Acessibilidade.....	10
4.1.9 Localização das Unidades Operacionais.....	10
4.1.10 Campos de Ação.....	12
4.1.11 SESC – PR.....	12
4.1.12 Histórico do Departamento Contábil Financeiro Do Sesc/Pr.....	14
4.1.13 Organograma da Divisão Contábil Financeira Do Sesc.....	17
4.2 HISTÓRIA DA FORMAÇÃO DAS EQUIPES.....	17
4.2.1 Conceito de Equipe.....	19
4.2.2 Como Formar Equipes.....	24
4.2.3 Características e Habilidades dos Membros para Formação de Equipe.....	26
4.2.4 Como Trabalhar Em Equipe.....	28
4.2.5 Razões Para O Trabalho Em Equipe.....	30
4.2.6 Características de Equipes Eficazes.....	32
4.2.7 Características de Equipes Ineficazes.....	34
4.2.8 Integração Em Equipes.....	35
4.2.9 Análise Crítica Para Implantação de Equipes.....	37
4.2.10 Liderança.....	39

4.2.11 Comunicação - Compartilhamento de Informações.....	41
4.2.11.1 Técnicas de Comunicação.....	42
4.2.12 Considerações Para Implementação Bem-Sucedida.....	43
4.2.13 <i>Empowerment</i>	44
4.2.14 Evolução Do Processo De Equipes Para Autogerenciadas – “ <i>Empowerment</i> ”	46
4.2.15 Rumo A Equipes Autogerenciadas.....	47
4.2.16 Características Da Empresa Do Trabalho E Da Cultura.....	49
4.2.17 Ferramentas Para Tomada De Decisão Pelas Equipes, <i>Brainstorming</i> , Votação Múltipla E NGT.....	51
4.2.17.1 <i>Brainstorming</i>	51
4.2.17.1.1 Seqüência de eventos em uma sessão de <i>Brainstorming</i>	52
4.2.17.2 Votação Múltipla.....	53
4.2.17.2.1 Consenso.....	54
4.2.17.3 Técnica De Grupo Nominal – NGT.....	55
4.2.17.4 Avaliação de Desempenho.....	59
4.2.17.4.1 Conceitos.....	59
4.2.17.4.2 Objetivo da Avaliação de Desempenho.....	60
4.2.17.4.3 Métodos de Avaliação de Desempenho.....	62
4.2.17.4.3.1 Método da Escala Gráfica.....	63
4.2.17.4.3.2 Método Da Escolha Forçada.....	64
4.2.17.4.3.3 Método de Auto Avaliação.....	66
4.2.17.4.3.4 Método da Avaliação Por Resultados.....	66
4.2.17.4.3.5 Métodos Mistos.....	67
4.2.17.4.3.6 Método da Avaliação 360 Graus.....	67
4.2.17.4.3.6.1 Os Cuidados Na Implantação Do Projeto.....	69
5 METODOLOGIA.....	70
5.1 INDICADORES DE EFICÁCIA.....	70
5.2 APLICAÇÃO.....	73
5.2.1 Questionário.....	73
5.2.2 Observação Direta.....	74

5.2.3 Análise dos Dados.....	74
5.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	75
6 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO.....	76
6.1 IMPLANTAÇÃO DAS PROPOSTAS.....	76
6.1.1 Ferramenta de Avaliação de Desempenho.....	76
6.1.1.1 Aplicação da Proposta	78
6.1.1.2 Análise dos Resultados Da Aplicação Da Ferramenta (Avaliação 360 Graus).....	79
6.1.2 Implantação de Líderes De Equipe.....	80
6.1.2.1 Aplicação da Proposta	80
6.1.3 Rotatividade de Líder E Integrantes.....	81
7 CONCLUSÃO.....	82
8 OBSERVAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO.....	87
ANEXO II – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO.....	91
ANEXO III – FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360 GRAUS APLICADA.....	117
ANEXO IV – GRÁFICOS COM RESULTADO DA AVALIAÇÃO 360 GRAUS.....	126

1 INTRODUÇÃO

Com as novas tendências mundiais que se intensificam rapidamente, no contexto de globalização e abertura de novos mercados, as organizações buscam com maior empenho e avidez novas formas de trabalhos, onde os colaboradores/funcionários participam mais das decisões se responsabilizando pelos resultados, abreviando processos, reduzindo custos, gerando uma maior competitividade e otimização da qualidade seja dos serviços ou produtos a serem elaborados. Como exemplo, o trabalho das equipes autogerenciadas utilizado meados da década de 60 pela empresa norte americana *Proctor & Gamble Company*. Na sua origem as equipes autogerenciadas foram utilizadas como diferencial competitivo, pois a empresa identificou o diferencial das equipes e reconheceu seu poder, sendo altamente eficiente e eficaz.

Atualmente muitas empresas Internacionais e nacionais já implantaram com sucesso, *Furukawa, Bosch, ALL* (América Latina Logística).

No Paraná temos as empresas Inepar, O'Boticário, Volvo e temos também o SESC – PR, que embora seja uma empresa sem fins lucrativos e sem concorrência, têm a grandeza de ter pessoas perspicazes a ponto de implantar melhorias e inovações adequadas na abreviação de processos.

Embora a utilização de equipes Autogerenciadas seja considerada altamente eficaz e eficiente e tenha histórico de empresas que utilizaram e utilizam esta forma de trabalho, a sua implantação é única, muito particular, isolada, contendo detalhes muito específicos para cada organização ou departamento, neste caso o SESC. O projeto foi específico e adaptado para a Divisão Contábil Financeira, focando o tema Indicador para avaliação de Desempenho em Equipes Autogerenciadas. A definição foi gerada após realização de um diagnóstico, o qual constatou a necessidade de se elaborar medidas de acompanhamento e medição que sustentassem ações

corretivas consistente nos processos da divisão e, subsidiassem implantações de melhorias no trabalho e no aumento da motivação dos funcionários.

2 OBJETIVO

Buscar a satisfação e o reconhecimento dos colaboradores, através de uma ferramenta eficaz e adaptável de desempenhos múltiplos para equipes auto-gerenciáveis.

3 JUSTIFICATIVA

As características do ambiente externo e interno das organizações e as mudanças constantes provenientes da globalização têm causado profundo impacto no ambiente empresarial. A cada dia estas mudanças têm pressionado este contexto para: busca de novas estratégias de negócios, criatividade, rapidez nas tomadas de decisões, e principalmente do uso e valorização do potencial humano. Empresas que antigamente desperdiçavam talentos agora estão desesperadamente investindo e capturando os “talentos humanos” escassos no mercado.

A demanda atual pela rapidez na finalização de processos leva muitas organizações adotarem o trabalho em equipes, e a globalização faz ressurgir o trabalho das “equipes autogerenciadas”; cuja responsabilidade dos empregados é muito maior, onde eles mesmos gerenciam seu próprio tempo, e o corpo diretivo lhes dá total autonomia para tomadas de decisões e desenvolvimento de processos. E ao mesmo tempo em que as equipes autogerenciadas pressionam as empresas, que querem tornar-se competitivas e de grande diferencial no mercado, a adotarem indicadores de desempenho como padrão para mensuração da performance individual e desta equipes.

Este trabalho tem por objetivo sugerir as diversas organizações, uma ferramenta eficaz e adaptável de indicadores de desempenho múltiplos, para diversas utilizações na empresa (salários, treinamentos, estágios, retribuições e recompensas), possibilitando a valorização do potencial humano nas organizações e conseqüentemente na sociedade. Assim como pretende enriquecer a bibliografia para o tema que está em ascensão no mercado, mas que ainda possui um referencial teórico limitado.

No âmbito atual das organizações, o corpo diretivo esta buscando satisfazer a necessidade de seus funcionários. E quando estes são questionados o que mais esperam de seu trabalho, respondem que é o reconhecimento pelo seu desempenho. Visto que colaboradores que são reconhecidos tendem a melhorar a auto-estima, confiança em si mesmo, e na própria equipe. Há maior disposição para

enfrentar desafios, superar metas, contribuir com novas idéias e conseqüentemente melhorar a produtividade.

E, é neste contexto que a Divisão Financeira do SESC-PR busca alternativas para melhorar a performance de seus funcionários, assim este projeto visa criar um conjunto de indicadores de performance que possam medir o desempenho das equipes autogerenciadas e de seus respectivos colaboradores.

4 REVISÃO TEÓRICA

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

4.1.1 SESC – Brasil

O SESC – Serviço Social do Comércio nasceu do esforço da iniciativa privada interessada em promover o bem-estar social e a melhoria da qualidade de vida dos comerciários, funcionários das empresas que atuam na área de comércio e serviços, e de seus familiares.

Criado em 13 de setembro de 1946 como resultado da ação de empresários e organizações sindicais, sob o comando de João Daudt d'Oliveira. Nasceu a Entidade com o objetivo de atender “às necessidades sociais urgentes” dos trabalhadores no comércio, procurando enfrentar seus problemas, reduzir ou aliviar suas dificuldades maiores e “criar condições de seu progresso”.

Como instituição prestadora de serviços, o SESC desenvolve atividades nas áreas de lazer, cultura, educação, saúde, alimentação e esporte em grandes centros urbanos assim como em comunidades mais distantes de forma a colaborar com o desenvolvimento sócio cultural do país.

4.1.2 Instituição não Governamental

O SESC é uma instituição de caráter privada, sem fins lucrativos, mantida e administrada por empresários do comércio sem receber qualquer tipo de subvenção do governo. Seus recursos provêm da contribuição compulsória dos empregadores, no valor de 1,5% calculado sobre a folha de pagamento dos

empregados de empresas vinculadas à CNC¹ e à Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio.

A ligação com o governo ocorre apenas no momento da arrecadação e repasse da contribuição, sendo que o SESC paga, por esse serviço uma taxa administrativa de 3,5% do total arrecadado.

Criado, mantido e administrado pelo empresariado do comércio, o SESC tem em função mesmo dessa origem, valores maiores que orientam sua ação, tais como o estímulo ao exercício da cidadania, o amor à liberdade e à democracia como principais caminhos da busca do bem-estar individual e coletivo.

4.1.3 Clientela

A clientela específica do SESC, o comerciante e sua família, caracteriza-se por ter emprego e renda. Parcela majoritária dessa clientela tem renda baixa, e frequentemente muito baixa. Sua missão é melhorar a qualidade de vida dos mais necessitados e para o maior número possível. São beneficiários titulares do SESC: o comércio e seus dependentes, os servidores e estagiários do SESC e SENAC, os empregados de entidades sindicais do comércio e dos comerciantes e seus dependentes, em atividade ou aposentados.

4.1.4 Finalidades

Os princípios básicos que deram origem ao SESC, são:

¹ Confederação Nacional do Comércio

- a) Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores no comércio e seus dependentes;
- b) Contribuir, no âmbito de suas áreas de ação, para o desenvolvimento econômico e social, participando do esforço coletivo para assegurar melhores condições de vida para todos.

4.1.5 Objetivos

Considerando essas finalidades, o SESC, para alcançá-las, tem os seguintes objetivos gerais:

- 1- Fortalecer, através da ação educativa propositiva e transformadora, a capacidade dos indivíduos para buscarem, eles mesmos, a melhoria de suas condições de vida;
- 2- Oferecer serviços que possam contribuir para o bem-estar de sua clientela e melhoria de sua qualidade de vida;
- 3- Contribuir para o aperfeiçoamento, enriquecimento e difusão da produção cultural.

O SESC faz uso de suas unidades físicas, suas instalações e equipamentos, assim como da comunidade (sendo por tal a rua, a praça, os prédios públicos e privados pouco utilizados, alcançando a população em geral, sem exclusividade para o comerciário) com ações que tenham objetivos mais abrangentes.

As unidades de serviço do SESC foram adaptadas às necessidades e particularidades de cada região ou localidade. Suas atividades estão diretamente ligadas ao comprometimento social com as necessidades dos setores mais carentes com ênfase na educação e na saúde.

4.1.6 Eficácia

Enquanto entidade privada, o SESC tem na eficácia uma de suas marcas. Significa dizer que é necessário, permanentemente, buscar identificar as formas de atendimento e atividades que possam produzir ganhos e transformações mais expressivos no nível de vida da clientela. Nesse sentido, ganha importância a definição e caracterização dos públicos-alvos, o que permite não só conhecê-los melhor, como também, através dos serviços oferecidos promover aumentos ponderáveis e permanentes do nível de vida e, ainda, combinar e articular melhor serviços variados, de modo a multiplicar seus efeitos.

4.1.7 Qualidade

A característica principal do trabalho do SESC deve ser sempre a boa qualidade dos produtos, dos serviços, das instalações, dos métodos, das técnicas e dos recursos humanos.

Para garantir tal qualidade, duas atitudes devem ser permanentemente reforçadas e favorecidas no corpo dos servidores de todos os níveis. A primeira delas é o exercício intenso da criatividade na busca constante de melhores serviços, de novas técnicas, de soluções originais que resultem em maior qualidade e resultado melhores.

Em segundo lugar, é necessário sempre buscar a compreensão e o conhecimento da realidade social e econômica, da qual o comerciário é parte, com vista a definir ações que não sejam meras respostas a necessidades e aspirações visíveis e imediatas, mas que, indo além, no exercício da função propositiva, indiquem à clientela novos caminhos.

Um trabalho de qualidade, criativo, inovador e prepositivo permite ao SESC o exercício demais uma importante ação de transformação social, a de, graças multiplicando assim, ainda mais, os resultados que produz.

4.1.8 Acessibilidade

Para que o SESC alcance os objetivos e finalidades a que se propõe, é necessário que leve em conta, ao planejar sua ação programática, o estabelecimento de condições que tornem os seus serviços acessíveis à clientela, notadamente a de menor renda.

As principais condições que devem ser atendidas: oferta de serviços qualificados a preços acessíveis, desburocratização do atendimento e localização adequada das unidades operacionais.

4.1.9 Localização das Unidades Operacionais

Devido as s alterações ocorridas na ocupação física do espaço urbano nas últimas décadas, fruto do processo natural de expansão das cidades, tem ensejado que unidades operacionais do SESC já não ofereçam, em termos de localização geográfica, facilidade de acesso da sua clientela aos serviços que ofertam.

As áreas físicas que abrigavam os setores de comércio e prestação de serviços, concentrando parcela majoritária da clientela, perderam no decorrer dos anos a sua importância como empregador com o surgimento de novos pólos de economia terciária. A valorização acentuada de terrenos, face à expansão demográfica das cidades, fez com que os segmentos da população de menor poder

aquisitivo fossem obrigados a se deslocarem para as zonas periféricas, onde as moradias apresentam preços de compra ou aluguel mais compatíveis com seu poder aquisitivo.

Essas mudanças na organização e ocupação dos sítios urbanos fizeram com que as unidades operacionais do SESC perdessem parcela da sua capacidade de serem facilmente acessadas pela clientela, pois foram construídas em áreas que apresentavam à época alta concentração de estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços, ou moradias de comerciantes.

Esta situação indica a necessidade de uma readequação das funções dessas unidades, sua reciclagem e adaptação, tanto física quanto em termos de programação, no sentido de serem revitalizadas para voltarem a assumir papel social e cultural importante no meio em que se encontram.

Essa revitalização vai tornar dispensável o esforço, até então muito justificável, de deslocar recursos humanos e operacionais do SESC para bairros da periferia que apresentavam concentração de comerciantes mais significativa, com a intenção de facilitar-lhes o acesso aos serviços a quem têm direito.

É preciso, portanto, que o acesso do comerciante de menor renda e seus dependentes aos serviços oferecidos pelo SESC ocorra, fundamentalmente, nas unidades operacionais da Entidade, e não nos espaços públicos da comunidade, pois é preciso fortalecer a imagem dos próprios do SESC como unidades de prestação de serviços a quem têm direito.

Por mais eficiente que seja o serviço prestado nas comunidades, a resposta produzida pela intervenção do SESC não alcança os níveis de qualidade que as instalações e equipamentos das unidades operacionais são capazes de gerar.

Acrescente-se que enquanto o atendimento nas unidades operacionais caracteriza-se por ser permanente e contínuo, a intervenção nas comunidades é transitória e descontínua, resultando nesse caso, em um atendimento de baixo rendimento frente às necessidades existentes.

Com vistas a tornar mais duradoura a adequada localização das unidades, tendo em conta as futuras e inevitáveis transformações urbanas, é preciso se pensar a expansão da capacidade de atendimento da Entidade, tendo como ponto de referência as áreas de maior concentração habitacional de comerciários de menor renda, as facilidades de transportes e as tendências de evolução dos bairros e regiões onde o SESC pretende instalar seus equipamentos.

4.1.10 Campos de Ação

Reconhecendo que o indivíduo para alcançar a plenitude da condição humana, precisa antes, atingir um estado de bem-estar físico, mental e social, o SESC estabelece a Saúde, a Educação, a Cultura e o Lazer como campos prioritários para suas ações programáticas, consideradas as especificidades de cada um.

4.1.11 SESC - PR

A Delegacia Estadual do SESC no Paraná foi instalada em 10 de janeiro de 1948, no primeiro andar do Edifício Prosdócimo, centro de Curitiba. Prestavam-se serviços de assistência médico-hospitalar e organizavam-se atividades recreativas. O trabalho social da entidade foi consolidado em março de 1949 e, em maio daquele ano, a Delegacia foi transferida para o edifício Garcez. Em setembro do mesmo ano, foi criada a Administração Regional do SESC Paraná, que fortaleceu sua autonomia, redimensionando a prestação de serviços.

Em 1950, o SESC Paraná iniciou a implementação de seus serviços na Capital e sua atuação no interior e litoral do Estado. Foram instaladas agências em

Paranaguá, Ponta Grossa, Jacarezinho, Londrina e Irati. As agências prestavam atendimento na área de saúde e promoviam atividades recreativas, cursos de habilidades domésticas, festas e comemorações. Até 1956, ainda foram instaladas agências em Maringá, Cornélio Procopio e Apucarana.

As agências foram gradativamente assumindo uma identidade própria e, durante os anos 60, o SESC fortaleceu a atuação nos campos do lazer, cultura e recreação. Do final da década de 70 até meados da década de 80, foram inaugurados novos espaços, adotando-se a marca SESC, aliada ao ponto de referência das agora chamadas unidades de serviço.

Desde a instalação de agências na Capital, em 1948, até a construção das modernas unidades de serviço, o SESC sempre buscou acompanhar a evolução do setor terciário, no esforço de atender a demanda de seu público.

O compromisso com a classe comerciária os impulsiona a realizar da melhor forma o trabalho oferecido. O SESC é caracterizado como uma instituição que desenvolve um trabalho social, oferece serviços de qualidade nas áreas de educação, saúde, lazer, cultura e assistência, com a finalidade de promover o exercício pleno da cidadania. Nas 17 cidades em que atua, a instituição é considerada uma referência, sendo reconhecida como uma instituição de cunho social que propicia a melhoria da qualidade de vida do comerciário e de seus dependentes. "Contribuir para o bem-estar social e a melhoria da qualidade de vida dos comerciários e de suas famílias, priorizando a educação para o acesso aos bens de cultura e ao processo civilizatório".

Hoje o SESC Paraná atua nas áreas de educação, cultura, saúde, lazer e assistência e conta com 27 unidades de serviços: 18 no interior (em 14 cidades), 2 no litoral (em Paranaguá e Caiobá), 7 na capital e ainda pretende instalar unidades de serviços em Foz de Iguaçu e Pato Branco.

Cada uma das unidades de serviço instalada no Paraná trabalha de acordo com a missão do SESC e cada uma de acordo com sua realidade.

4.1.12 Histórico do Departamento Contábil Financeiro Do Sesc/Pr

Antes e o Depois de Equipes Autogerenciadas: dada a finalidade e natureza do SESC, a Divisão Contábil Financeira tem como objetivo Estratégico, a manutenção do equilíbrio financeiro da empresa e garantir que a execução de suas despesas e receitas estejam em conformidade com as prescrições de ordem legal, fiscal e administrativa. A operacionalização deste objetivo é concretizada através de sistemas rotineiros tais como: análise econômico-financeira, orçamento e administração do capital, contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, movimentos bancários, análise de investimento, custos, aplicações financeiras, projeções econômico-financeira, controle das despesas e receitas, contabilização e prestação direta de consultorias as 24 (vinte e quatro) Unidades de Serviços da capital e do interior do Estado.

Durante muito tempo, as atividades desenvolvidas na Divisão, eram centralizadas e focadas somente na manutenção dos processos e sistemas, fazendo com que seu ambiente de trabalho fosse excessivamente rotineiro, burocrático e desestimulante. A dinâmica do trabalho era a de os funcionários executando toda a parte operacional e os gerentes só supervisionando. Era uma supervisão de “mesmice” e muito inconsistente visto que o volume de trabalho nos últimos três anos, cresceu aproximadamente 50%, e neste período muito pouco de inovação e racionalização em gestão de processos, foi implantado. Esta gestão passiva e acomodada dos gerentes estava comprometendo substancialmente a eficiência do trabalho da divisão, e principalmente causando um grande desperdício de conhecimentos e habilidades dos funcionários, os quais, a cada dia, se sentiam mais desanimados e sem perspectiva de diminuição do tédio causado pela rotina.

As maiores reclamações dos funcionários eram o excesso de centralização das decisões nas mãos dos gerentes, pouquíssimo compartilhamento de informações, privilégios a alguns funcionários, ambiente formal e restritivo, desorganização, falta de padronização e qualidade nos processos e, principalmente, a ausência, quase que total, da autonomia e possibilidades de responder sobre seus próprios trabalhos.

Esta situação começou a ficar evidente e assim iniciaram-se algumas discussões informais, sobre a necessidade de mudança para que se atendesse as novas demandas de produção e qualidade dos serviços e de satisfação dos funcionários.

Assim iniciou-se uma fase de importantes mudanças na divisão, as quais tinham como objetivo a visibilidade do ambiente, compartilhamento das informações e a aceitação de idéias de aperfeiçoamento. A primeira modificação para melhoria foi a “queda” das divisórias (vide anexo V), melhorando consideravelmente a comunicação, a tomada de decisão e o inter-relacionamento do grupo. Nesta época, a Divisão iniciou um programa de *benchmarking* em algumas empresas conceituadas no mercado, entre elas a INEPAR, Furukawa, Eletrolux, Camargo Correia, Boticário e outras. A segunda mudança implantada, foi a técnica do *job rotation*, começando aí, um processo que daria certo, a formação de profissionais multifuncionais.

Estas modificações no ambiente e na forma de trabalho da Divisão Contábil Financeira, trouxeram consideráveis melhorias, porém suas implantações foram realizada de forma tímida e sem alarde, para não conflitar demasiadamente com a cultura administrativa de anos, da empresa.

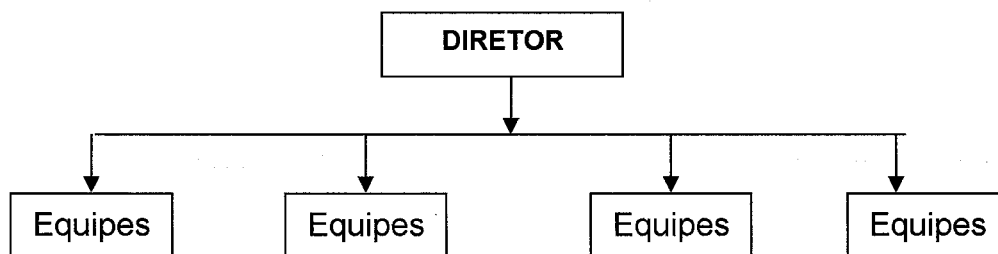
Após estas inovações, houve um período de “congelamento” ou acomodação. Neste período, apesar de poucas novidades, notavam-se modificações significativas nos comportamentos dos funcionários, os quais começaram a expressar suas idéias e críticas e a terem ações de criatividade e arrojo. A passividade lentamente começou a desaparecer na maioria dos funcionários e também dos gerentes.

A pressão dos funcionários por melhoramento e novidades, que agregassem valor aos processos começou a ser natural, pois existia demanda para muitas transformações. Com a mudança da Sede da empresa, para um prédio customizado às necessidades de um escritório, estimulou-se ainda mais a implantação de meios de trabalho mais radicais que dessem maior eficiência e eficácia à divisão. Surgiram assim, várias discussões de como fazer para aperfeiçoar os processos, aumentar a produtividade, integrar mais o grupo, aproveitar o conhecimento e potencial dos funcionários e melhorar a qualidade e a rapidez das orientações técnicas, dadas as Unidades de Serviços. Surge assim, a idéia das equipes autogerenciadas, ou seja, uma técnica de trabalho que viesse a suprir as aspirações dos funcionários e as necessidades da empresa. - A técnica caiu como uma luva - o sentido de propriedade dos processos, a autonomia de escolha dos métodos de trabalho, a gestão própria do tempo e a maior autoridade para implantar inovações e tomar decisões, trouxeram um entusiasmo e comprometimento, além do esperado.

As equipes foram divididas de maneira heterogênea, buscando a multiabilidade dos membros. Assim, hoje a estrutura da Divisão totaliza 5 (cinco) equipes com 4 ou 5 membros em cada uma. Cada equipe, ficou proprietária de 5 ou 6 Unidades de Serviços, onde tudo que estiver relacionado à área financeira em cada uma delas, é de responsabilidade da equipe. O layout foi totalmente modificado, formando uma ilha para cada equipe, otimizando assim, a troca de informações, a tomada de decisão e o relacionamento interpessoal. Os armários que eram de uso geral e sem arrumação lógica, também foram separados por equipes, cuja organização é também da própria equipe.

Hoje os funcionários estão mais satisfeitos com o trabalho, as informações são compartilhadas e a comunicação é aberta, tanto para os membros da equipe quanto à diretoria. Os funcionários podem verificar o desenvolvimento, e rendimento do trabalho individual e do departamento; novas idéias estão sempre surgindo e o aprimoramento de processos é sempre bem vindo. Mas, como otimizar a performance interna da Divisão Contábil Financeira do SESC?

4.1.13 Organograma da Divisão Contábil Financeira Do Sesc



Obs: Equipes Autogerenciadas

4.2 HISTÓRIA DA FORMAÇÃO DAS EQUIPES

No final do século XIX a busca constante do aumento da produtividade, inspira *Frederick W. Taylor* juntamente com outros estudiosos a aprofundarem seus estudos e buscarem parcerias voluntárias entre trabalhadores e gerentes, com objetivo de aumentar a produtividade. Taylor, em seu estudo de tempos e movimentos, recomendava que a melhor maneira de administrar as fábricas era através da padronização da atividade dos operários, em tarefas simples e repetitivas e bem supervisionadas depois. Fazendo que a “regra” de que os colaboradores eram responsáveis pelo trabalho braçal, e as autoridades responsáveis por todo o trabalho intelectual, fosse lançada.

À medida que novas teorias e tecnologias foram se desenvolvendo as empresas passaram a ser divididas por funções e especialidades profissionais, os gerentes passaram a tomar todas as decisões e os supervisores foram melhorando em sua tarefa de dar ordens e controlar o trabalho. Os operários se limitavam a fazer o que lhes mandavam, as sugestões dos “operários” eram ignorados por seus gerentes, afinal aqueles eram apenas subordinados, e havia uma eficiência geral a ser mantida.

Esta administração extremamente centralizada tinha maior importância do que a autonomia individual. Embora fizesse sentido na época, o poder centralizado resultou na perda do empowerment (controle, autoridade, domínio) por parte dos trabalhadores, consequentemente menor competitividade no mercado.

Foi na década de 60, que os gerentes pela primeira vez, pediram aos trabalhadores que apresentassem idéias que viessem a facilitar suas tarefas e torná-las mais agradável. No final da década de 70, originou-se no Japão o chamado “circulo da qualidade”: grupo de colaboradores que trabalhavam em conjunto para resolver problemas de qualidade, produtividade e serviço. Tinham como objetivos sugerir novas formas de melhorar a qualidade e reduzir custos. Esta abordagem japonesa em vez de exigir o mínimo de seus colaboradores, buscava o máximo de suas capacidades. Cada colaborador, em cada função, em todos os níveis tornava-se parte da equipe da empresa. Nenhuma idéia era pequena demais, e nenhum trabalhador insignificante. Todos participavam. Embora os círculos de qualidade haverem sido temporários – um modismo da época, prestaram uma contribuição importante: a opinião dos colaboradores passou a ser valorizada e as sugestões e decisões relativas ao trabalho passaram a ser reconhecidas. Apesar dos membros dos círculos não deterem de poder e autoridade para transformar suas idéias em ação, o valor do trabalho em equipe se tornou muito mais evidente.

Algumas experiências com o trabalho em equipes foram desenvolvidas, mas só começaram a ser implementadas no final da década de 60 início dos anos 70, sendo pioneira a empresa americana *Proctor & Gamble*, que considerou a abordagem de equipes uma grande vantagem competitiva. E por considerar seus conhecimentos sobre organização em equipes um segredo comercial, manteve sigilo e durante um bom tempo tentou não chamar atenção da mídia para seus esforços. Mas, o sucesso da *P&G* fez despertar o interesse extra-oficial de um grupo de consultores nos Estados Unidos, e o conceito começou a se espalhar de forma lenta.

Somente meados dos anos 80 que a moda das equipes autogerenciáveis pegou, e outras empresas implantaram a técnica de equipes: *Gaines, General Motor, Ford, Motorola, General Eletric, Xerox Corporation, IBM, AT&T* entre outras. Algumas delas abraçaram a idéia das equipes com tanto entusiasmo, que também servem de modelos para outras empresas.

No final de 1980, o conhecimento sobre equipes veio ao público através de histórias de capa nas revistas *Fortune* e *Business Week*, começando assim um ciclo efetivo de utilização das equipes pelas organizações. As equipes tinham saído do anonimato para as primeiras páginas. A consolidação da eficiência e eficácia dos trabalhos em equipes começa a se espalhar e a aparecer nos livros sobre gerência. Acredita-se que o trabalho em equipes passará a ser fundamental e muito mais explorado, podendo representar um novo modelo de gestão.

4.2.1 Conceito de Equipe

No século XIX Augusto Comte filósofo “criou” a chamada psicologia social, onde diz que o homem é, há um tempo, consequência e causa da sociedade.

Para *Durkheim*, mais apegado à pesquisa científica, diz que a psicologia social “não é, senão uma palavra que designa toda espécie de generalidade, variada e imprecisa, sem objeto definido”.

Os princípios da psicologia individual são os mesmos em todos os tempos e lugares, são as sociedades que apresentam profundas diferenças. Tanto *Le Bon* como *Durkheim* sustentaram que a conduta humana esta dominada pelo “espírito em grupo”.

“*Empowerment*”, “equipes”, “reestruturação”, “retardamento”, “*rightsizing*”, escritórios virtuais”, e “telecomunicações” são apenas alguns dos jargões que

abundam no local de trabalho de hoje. Em muitas empresas e organizações - pequenas e grandes, lucrativas e sem fins lucrativos - estão procurando aumentar a produtividade através de desenho organizacional e de trabalhos que façam melhor uso dos recursos humanos. Embora as abordagens variem, os papéis do contribuinte individual e da equipe de trabalho são vitais para os desenvolvimentos que ocorrem nos locais de trabalho progressistas.

Após os comentários acima e antes de iniciar o “conceito” de equipe vale lembrar que grupos e equipes não são a mesma coisa, há diferença entre um grupo de trabalho e uma equipe de trabalho:

Grupo é definido como a interação de dois ou mais indivíduos interdependentes, que se juntam para atingir objetivos especiais. Um grupo de trabalho é um grupo que interage, principalmente, para partilhar informação e para tomar decisões que ajudem cada membro a se desempenhar dentro de sua área de responsabilidade, os mesmos não têm necessidade ou oportunidade de se ocupar de trabalho coletivo que requeira esforço conjunto, desta forma, seu desempenho é, meramente a soma das contribuições individuais de cada membro do grupo. Ocorrendo ausência de sinergia positiva que possa criar um nível geral de desempenho que seja maior que a soma dos insumos.

Jon Katzenbach (especialista em trabalho de equipe e autor do livro *Os Verdadeiros Líderes da Mudança* (ed *Campus*) afirma que as equipes existem a mais de centenas e centenas de anos. Não é um modismo, mas uma forma fundamental e eficaz para o trabalho em pequenos grupos. Ainda diz “.... a essência do desempenho de uma equipe, se resume as pessoas com habilidades diferentes que trabalham juntas numa mesma tarefa e, se elas puderem trabalhar realmente juntas, poderão captar as habilidades complementares das outras e chegar a um produto do trabalho coletivo de maior valor”.

Haja vista que uma equipe é composta de diversas pessoas que trabalham juntas efetivamente e concentradas no desempenho, e que o sucesso é orientado pela disciplina simples, porém continua; elas têm sido um componente chave da

realidade organizacional - antigamente as companhias encorajavam a competição entre si, resultando em trabalhadores individualistas e prejuízos ao próprio objetivo organizacional, pois limita as companhias em utilizarem totalmente seus recursos.

Atualmente as equipes se tornaram uma fonte vital para melhorar a produtividade, e a qualidade do produto/serviços. As empresas estão cada vez mais conscientes que seu negócio só poderá continuar ativo se a administração de topo providenciar uma cultura corporativa esclarecida e descentralizada, com uma atmosfera onde esforços globais de equipe é norma.

As equipes são pequenas unidades de desempenho com foco específico, esse grupo age como um estimulante que acelera o metabolismo das empresas, para resolver problemas ou para inovar. Sempre em busca de um resultado.

Uma vez citado acima que há diferença entre grupo e equipe, segue o “diferencial” de equipe de trabalho, pois a mesma gera sinergia positiva através de esforço coordenado. Seus esforços individuais resultam num nível de desempenho que é maior do que a soma dos insumos individuais. Lembrando, que atitudes individuais também são cruciais para o sucesso da equipe.

As equipes de trabalho estão desempenhando papéis cada vez mais proeminentes. Usados adequadamente os desenhos criativos de equipes de trabalho não se limitam a juntar pessoas e tecnologias para a melhor vantagem; eles podem também aumentar o envolvimento do empregado e a delegação de poderes no processo. Na administração, as empresas reconheceram logo a importância do grupo/equipe no gerenciamento e na orientação de equipes e de departamentos. O relacionamento entre empregados e administradores, o problema de liderança, de cooperação, de produtividade passaram a centralizar-se no grupo e nas chamadas “relações humanas”.

Essas definições ajudam a esclarecer por que tantas organizações reestruturaram recentemente seus processos de trabalho em torno de equipes. A administração está buscando a sinergia positiva que permitirá que suas

organizações melhorem o desempenho. O amplo uso de equipes cria o potencial para a organização gerar melhores resultados sem o aumento de insumos. Não há nada inerentemente e mágico na criação de equipes que garanta que se atinja essa sinergia positiva. Chamar meramente um grupo de equipe não aumenta automaticamente seu desempenho, e mesmo com todos os prós e contras, existe uma visão otimista em tudo isto: trabalhando em equipe a carga individual pode tornar-se mais leve e o aumento da eficiência e eficácia nos processos são significativamente maiores devido às habilidades individuais que são utilizadas de forma otimizada, permitindo que as pessoas sintam-se realizadas. Cada membro tem a oportunidade de aprender com erros e acertos de seus companheiros, conseqüentemente encorajar-se diante de novos desafios.

Para o administrador obter melhor desempenho organizacional através do uso de equipes, será preciso que assegure que suas equipes possuam algumas características, onde podemos definir os três tipos mais comuns de equipes, que provavelmente se encontrará numa organização: equipes solucionadoras de problemas, equipes autogerenciadas e equipes de funcionalidade cruzada, abaixo descreve-se;

Nas equipes solucionadoras de problemas, os membros partilham idéias ou oferecem sugestões de como processos e métodos de trabalho podem ser melhorados. Raramente, entretanto, essas equipes têm a autoridade para implementar, unilateralmente, qualquer de suas ações sugeridas. Geralmente as equipes têm encontros regulares para discutir problemas de qualidade, investigar as causas dos problemas, recomendar soluções e empreender ações corretivas, estas não tem autoridade para implementar suas idéias e correções.

Porém, as equipes solucionadoras de problemas não foram longe o suficiente para o envolvimento dos empregados em decisões de processos relacionados ao trabalho.

As equipes de trabalho autogerenciadas são empregados que, assumem as responsabilidades de seus antigos supervisores. Normalmente, isso inclui

planejamento e escalonamento coletivo de trabalho, tomada de decisões operacionais e ações em relação a problemas. Equipes de trabalho totalmente autogerenciadas até selecionam seus próprios membros e os fazem avaliar os desempenhos uns dos outros. Como resultado, posições de supervisão e chefia têm sua importância diminuída e podem até ser eliminadas.

Algumas empresas de renome têm investido neste sistema de equipes de trabalhos autogerenciadas, destacando-se a fábrica de motores de locomotiva da *GE em Grove City, a Pennsylvania, a Xerox, a General Motors, a M&M/Mars e a Aetna Life*. Aproximadamente umas em cada cinco empresas nos EUA utilizam-se dessa forma de equipes de trabalho autogerenciadas.

As equipes de funcionalidade cruzada são formadas de empregados de nível hierárquico equivalente, porém de áreas de trabalho diferentes, que se juntam para realizar uma tarefa. Muitas organizações usaram grupos horizontais, atravessando fronteiras, durante anos. Criando a força-tarefa, que nada mais é do que uma equipe temporária de funcionalidade cruzada. De forma semelhante, comitês compostos de membros de linhas departamentais cruzadas é um outro exemplo de equipes de funcionalidade cruzada. Resumindo, equipes de funcionalidade cruzada é um meio eficaz para permitir que pessoas de diversas áreas dentro de uma organização (ou mesmo entre organizações) troquem informações, desenvolvam novas idéias, resolvam problemas, e coordenem projetos complexos, lembrando que seus estágios iniciais de desenvolvimento levam tempo enquanto os membros aprendem a trabalhar com diversidade e complexidade, pois leva tempo para desenvolver confiança entre pessoas de diferentes formações, com experiências e perspectivas diferentes.

Apesar dos periódicos sobre negócios repletos de artigos descrevendo aplicações bem-sucedidas de equipes autogerenciadas, cabe ressaltar um pouco de cautela, pois algumas organizações têm ficado desapontadas com os resultados de equipes autogerenciadas. Para um maior esclarecimento pode-se exemplificar; os empregados da *Douglas Aircraft CO. (parte da McDonnell Douglas)*, que têm passado por grandes cortes de pessoal, o que acabou gerando revolta contra as

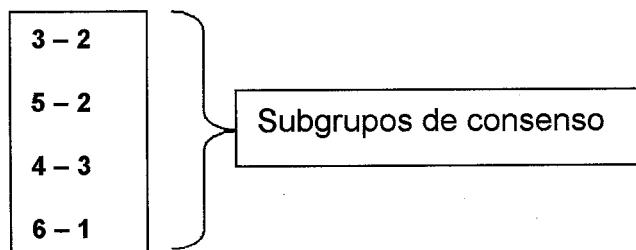
equipes autogerenciadas. Após pesquisa geral sobre a eficácia de equipes de trabalho autogerenciadas não foi uniformemente positiva. Pois, identificou-se que indivíduos nessas equipes tendem a relatar níveis mais altos de satisfação no trabalho. Contrariamente à sabedoria convencional, empregados em equipes autogerenciadas parecem ter proporções mais altas de absenteísmo e rotatividade do que empregados que trabalham em estruturas de trabalho tradicionais. As razões específicas para essas descobertas não são claras, o que implica uma necessidade de pesquisas adicionais.

4.2.2 Como Formar Equipes

Considerações de psicologia aplicada á administração, para formação de equipes.

Mailhiot, ao analisar as estruturas de autoridade na equipe de trabalho, atém-se a três pontos que julga fundamental: o tamanho, a composição e a organização da equipe de trabalho.

Tratando-se do tamanho de uma equipe de trabalho de maneira geral, um número de indivíduos considerado ótimo para uma equipe de trabalho eficaz é de 5 a 7. Os grupos ímpares (5 ou 7) oferecem maior probabilidade de êxito que os pares (4 ou 6). Na hora da decisão (consenso), eles se fracionam e facilitam a resolução de problemas como exemplo as combinações seguintes:



Referente ao número máximo de integrantes, observe que quando você está numa mesa de reuniões, geralmente não tem condições de perceber além de dez pessoas, que é o máximo de alcance da capacidade de percepção. Além desse limite, começam os seguintes fenômenos: discriminação e formação de subgrupos e ainda quanto maior o grupo, mais difícil à execução dos seus três momentos - discussão, decisão e execução.

Quanto à composição de um grupo de trabalho a formação pode ser heterogênea ou homogênea. A experiência tem provado que, num grupo homogêneo existe: mais identificação com autoridade, tarefas de grupo facilitadas, integração mais rápida, menos criatividade e menos vigilância nas manipulações. Já em um grupo heterogêneo, pode se verificar as seguintes características: a integração é mais lenta, a integração se faz com maior profundidade, a identificação com a autoridade e a tarefa é mais lenta, há mais momentos de tensão e de conflito, há mais riqueza de experiências e mais complementaridade, há mais resistência às pressões de uniformidade, os elementos exercem maior vigilância sobre as tentativas de manipulação e há maior criatividade.

Com relação à organização de um grupo de trabalho identifica-se quando este começa a funcionar, distinguindo: quem tem poder sobre quem (estrutura de poder), quem trabalha para quem (estrutura de trabalho), sobre quem (subordinados) e sob quem (superior). Com essas quatro estruturas o grupo se organiza da seguinte maneira - organização de um grupo de onde identificamos estrutura de poder e estrutura de trabalho.

Tendo-se em vista as considerações de psicologia aplicada á administração, para formação de equipes, pode-se afirmar juntamente com o *Dr. Stephen P. Robbins*, que as melhores equipes de trabalho tendem a ser pequenas. Quando elas têm mais do que cerca de 10 ou 12 membros torna-se difícil conseguir que muito seja feito. Os membros do grupo têm problemas para interagir construtivamente e concordar em muitos pontos. Um número grande de pessoas, geralmente não pode desenvolver a coesão, o comprometimento e a

responsabilidade mútua necessários para alcançar o alto desempenho. Assim ao planejar equipes eficazes, os gerentes devem mantê-las num tamanho inferior de doze pessoas.

4.2.3 Características e Habilidades dos Membros Para Formação de Equipe

A mudança do trabalho individual para o trabalho em equipes requer que os membros cooperem uns com os outros, compartilhem informação, enfrentem diferenças e sublimem interesses pessoais para o bem maior da equipe. E para se obter um desempenho eficaz para a equipe, e *Stephen Robbins* relaciona três tipos diferentes de habilidades, para que obtenha um desempenho eficaz.

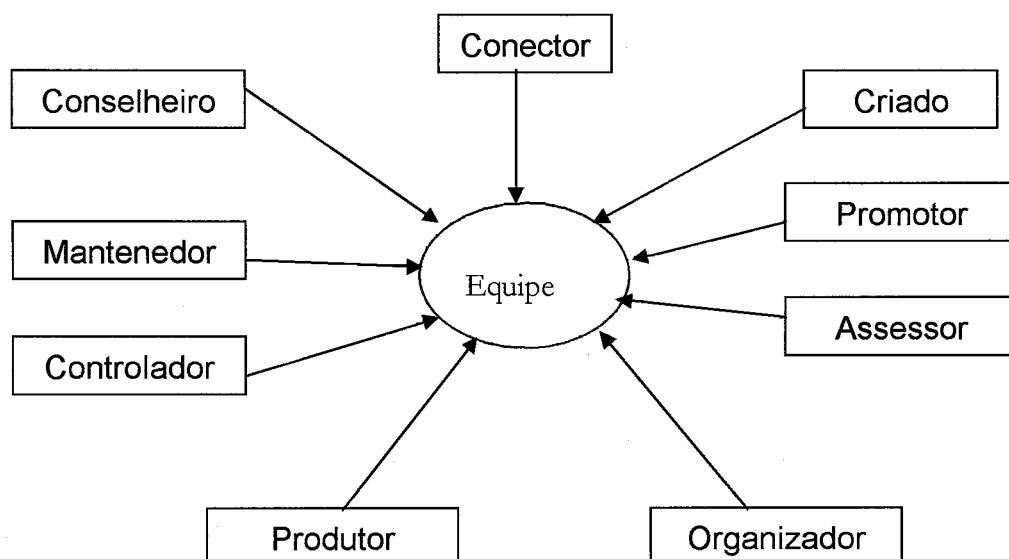
“Primeiro, precisa de pessoas com perícia técnica. Segundo, precisa de pessoas com habilidades de solucionar problemas e tomar decisões para ser capaz de identificar problemas, gerar alternativas, avaliar essas alternativas e fazer escolhas adequadas. Por fim equipes precisam de pessoas com boas habilidades interpessoais para ouvir, dar retorno e resolver conflitos.” (*STEPHEN ROBBINS, 1994, p 183*).

Difícilmente uma equipe pode atingir seu potencial de desempenho sem desenvolver todos os três tipos de habilidades. A combinação correta é fundamental. Muito de um e menos de outros resultarão em desempenho mais baixo da equipe. Mas equipes não precisam ter todas as habilidades complementares desde seu início. É comum para um ou mais membros assumir a responsabilidade de aprender as habilidades nas quais o grupo esta deficiente, permitindo dessa forma que a equipe atinja seu potencial total.

Equipes têm necessidades diferentes, e as pessoas deveriam ser selecionadas para uma equipe com base em suas personalidades e preferências.

Uma boa combinação para equipes de alto desempenho mostrada na figura

abaixo considera, pessoas e vários papéis, sendo estes o de conselheiro, que estimula a busca por mais informação; o conector, o qual coordena e integra a equipe; o criado, que dá início a idéias criativas; o promotor, aquele que defende idéias depois de elas serem implementadas; o assessor, que oferece análise perspectiva das opções; o organizador, aquele que dá estrutura a equipe; o produtor, o qual proporciona direção e acompanhamento total; o controlador, que examina detalhes e reforça regras e o papel de mantenedor, que luta em batalhas externas.



Equipes de trabalho bem-sucedidas têm pessoas para preencher todos esses papéis e essas pessoas são selecionadas para desempenhar esses papéis com base em suas habilidades e preferências. (Em muitas equipes, os indivíduos desempenham papéis múltiplos.) Os gerentes precisam atender para as forças individuais que cada pessoa pode trazer para a equipe, selecionar membros com seus pontos fortes em mente e distribuir posições de trabalho que se encaixem com os estilos preferidos dos membros de acordo com a necessidade das organizações. Ao combinar as preferências individuais com os requisitos dos papéis da equipe, os gerentes aumentam a probabilidade de os membros da equipe trabalharem bem juntos.

4.2.4 Como Trabalhar Em Equipe

Para o trabalho em equipe pode-se utilizar o que é denominado de “alinhamento”, quando um grupo de pessoas funciona como um todo. Na maioria das equipes os membros trabalham em sentido cruzado. Se colocássemos na forma de desenho uma imagem de equipe como um conjunto de indivíduos com diferentes graus de “poder” pessoal, (capacidade de realizar os resultados pretendidos) voltados para diferentes direções.

A característica fundamental da equipe relativamente desalinhada é o desperdício de energia. Os indivíduos podem dar tudo de si, mas seus esforços não se traduzem eficientemente como esforço da equipe. Por outro lado, quando uma equipe torna-se mais alinhada surge uma unidade de direção, e as energias dos indivíduos se harmonizam. Há menos desperdício de energia, desenvolvendo-se ressonância ou sinergia. Há um propósito comum, uma visão compartilhada, e a compreensão de como complementar os esforços dos outros. Os indivíduos não sacrificam seus interesses pessoais em prol da visão maior do grupo; ao contrário, a visão compartilhada torna-se uma extensão de suas visões pessoais. Na verdade, o alinhamento é a condição necessária para que o *empowerment* do indivíduo gere o *empowerment* de toda a equipe. O *empowerment* do indivíduo, quando o nível de alinhamento é relativamente baixo, agrava o caos e dificulta ainda mais a gerência da equipe.

A aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam, baseado na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada, no domínio pessoal, pois as equipes talentosas são compostas por indivíduos talentosos. No entanto, visão compartilhada e talento não bastam. O mundo está repleto de equipes com indivíduos talentosos que compartilham uma visão durante um tempo, mas não conseguem aprender.

Nunca houve uma necessidade tão grande de dominar a aprendizagem nas organizações quanto à de hoje. Sejam elas equipes gerenciais, equipes de desenvolvimentos de produtos ou forças-tarefas multifuncionais – equipes, pessoas que precisam umas das outras para agir.

Trabalhar em equipe exige o aprendizado, há nas equipes tem três dimensões críticas. Em primeira instância a equipe precisa aprender como utilizar o potencial de muitas mentes a fim de serem mais inteligentes do que uma mente. Embora seja fácil falar, existem em ações nas organizações muitas forças tendem a tornar a inteligência da equipe inferior, e não superior à inteligência de cada membro da equipe, detalhe muito dessas forças é controlado diretamente pelos membros da equipe.

Segundo, existe necessidade de ação inovadora e coordenada. As equipes de destaque nas organizações desenvolvem o mesmo tipo de relacionamento – uma “confiança operacional”, onde cada membro da equipe permanece consciente dos outros membros e age de modo a complementar a ação dos outros.

Terceiro, existe o papel dos membros da equipe em outras equipes. Por exemplo, a maioria das ações das equipes seniores na verdade são executadas por meio de outras equipes. Assim, uma equipe que aprende estimula continuamente outras equipes, através da disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe de forma mais ampla.

Embora envolva habilidades individuais e áreas de compreensão, a aprendizagem em equipe é uma disciplina coletiva. Assim, não há sentido em dizer que “eu”, como um indivíduo, domíno a disciplina da aprendizagem em equipe, pois a aprendizagem em equipe envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão, as duas formas distintas de conversação entre as equipes. No diálogo, há a exploração livre e criativa de assuntos complexos e sutis, requer atenção ao que os outros estão dizendo e muitas vezes suspensão do ponto de vista pessoal. Já na discussão, diferentes visões são apresentadas e defendidas e existe uma busca da melhor visão que sustente as decisões que precisam ser tomadas. Há

distinção entre diálogo e discussão, mesmo sendo complementares, mas muitas equipes não têm habilidades de distinguir um do outro e de passar conscientemente de um para outro.

O trabalho em equipe envolve também a forma criativa de lidar com forças poderosas de oposição ao diálogo e à discussão produtiva na equipe. Sendo uma delas denominada de “rotinas defensivas”, formas habituais de interação, que protegem o indivíduo, e aos outros, de ameaças ou constrangimentos, mas que também impedem o indivíduo de aprender.

Por tanto, o trabalho em equipe, exige prática, e, é exatamente isso que falta nas equipes das organizações modernas. Na verdade, o processo pelo qual se aprende é o movimento contínuo entre prática e desempenho.

Cabe salientar que, apesar de sua importância do trabalho (a aprendizagem) em equipe continua muito pouco entendido. Até que se tenha uma teoria do que acontece quando as equipes aprendem (em oposição aos indivíduos na aprendizagem em equipes), não se consegue distinguir a inteligência do grupo do “pensamento em grupo”, em que os indivíduos sucumbem às pressões do grupo através da aceitação. Até que haja métodos confiáveis para formar equipes capazes de aprender em conjunto, sua ocorrência continuará sendo fruto do acaso. Por isso o domínio da aprendizagem em equipe será uma etapa crítica no desenvolvimento de organizações que aprendem.

4.2.5 Razões Para O Trabalho Em Equipe

Como já foi citado anteriormente, as equipes não são modismos, por cem mil anos o mundo funcionou com base em equipes. Por muito tempo os chefes foram os principais líderes de empresas no mundo inteiro; mas a partir da Revolução Industrial o modelo comum de equipes mudou consideravelmente. A sociedade

alcançou um estágio onde não há mais a necessidade de pessoas que concentrem quase (ou) todo o poder e dêem ordens a todos, dizendo-os o que fazer e os repreendendo pelos seus erros; e sim de pessoas que consigam compartilhar com seus companheiros suas habilidades técnicas para juntos atingirem metas dentro das organizações. Afinal as equipes têm sido a forma normal de fazer as coisas e elas são um componente-chave da realidade da maioria das organizações.

As razões pelas quais as organizações têm criado equipes são por conseguirem as seguintes vantagens:

a) aumentar a produtividade, pois desde a sua formação elas nunca deixaram de serem excluídas da visão de negócios da empresa da qual fazem parte, pelo contrário elas estão mais próximas da ação e do cliente, assim fica mais fácil para as equipes perceberem as oportunidades que visam melhorar a eficiência dentro da organização;

b) melhorar significativamente a qualidade do serviço, pois a partir do momento em que as pessoas começam a trabalhar em equipes elas poderão captar as habilidades complementares de cada companheiro e juntos chegar a um produto do trabalho coletivo de maior valor;

c) melhoram a qualidade de vida dos funcionários, pois as pessoas envolvidas tendem a trabalhar com mais dedicação evitando assim que sejam cometidos erros, além de se ter também um maior comprometimento com a obtenção dos resultados, pois cada integrante acaba buscando a auto-realização profissional e ela é encontrada cada vez que uma meta, um objetivo é cumprido;

d) maior aprimoramento e eficiência na consecução das tarefas, pois a partir do momento em que as pessoas começam a planejar e a implementar várias atividades em conjunto por meio da cooperação e comunicação constante elas tornam-se capazes de identificar várias formas de aperfeiçoar o modo pelo qual o trabalho se organiza;

e) criatividade, o trabalho em equipe acaba liberando a criatividade e a

energia entre os envolvidos, havendo assim uma grande interação entre eles (que é fundamental para o sucesso da equipe - sinergia), pois as pessoas desenvolvem-se por meios das sugestões de outras acrescentando novas perspectivas que fazem com que a discussão evolua;

f) melhor uso de recursos, ou seja, a equipe é a idéia de *just-in-time* aplicada à estrutura organizacional - princípio de que nada pode ser desperdiçado.

Com o conjunto de todos os tópicos citados acima a empresa irá adquirir uma vantagem competitiva perante seus concorrentes, entretanto a razão para se ter uma equipe hoje é explorar o conhecimento e a inteligência das pessoas, e a razão para se ter uma equipe ao longo do tempo é fazer com que o conhecimento e a inteligência cresçam se disseminem e se multipliquem. Isso é que se considera aprendizagem; e aprendizagem é o fundamento de qualquer equipe.

4.2.6 Características de Equipes Eficazes

A mudança do trabalho individual para o trabalho em equipes requer que os empregados cooperem uns com os outros, partilhem informação, enfrentem diferenças e sublimem interesses pessoais para o bem maior da equipe. As equipes eficazes têm características comuns, entre elas:

- a) Grupos pequenos, no máximo de 12 pessoas, sendo o ideal entre 6 e 7 integrantes;
- b) Indivíduos comprometidos que confiam uns nos outros;
- c) Os membros de equipes se vêem como parte de uma equipe e não como indivíduos que trabalham de maneira autônoma. Acima e além de seus objetivos pessoais esta o compromisso com os objetivos do grupo. Existe uma confiança mútua entre os membros de equipe no sentido de honrarem

seus compromissos, trocarem confidências, apoiarem uns aos outros, e geralmente se comportarem de modo coerente e supostamente aceitável;

- d) Missão e objetivos da equipe bem definidos;
- e) O negócio da equipe esta bem definida, seus objetivos e estratégias são bem claros; permitindo que os integrantes da equipe saibam exatamente qual o sentido de seu trabalho. A equipe tem consciência de como se encaixa no cenário geral de negócios da empresa. Os membros de equipe conhecem seus papéis, têm um sentido de propriedade e conseguem ver como se distinguem. Os membros contribuem para o sucesso da organização, ampliando suas habilidades e conhecimentos únicos aos objetivos da equipe;
- f) Tem metas a serem alcançadas;
- g) Existe um desafio realmente irresistível para os membros, e eles trabalham juntos para alcançá-los. Metas bem específicas, mensuráveis e realistas, estabilizam e concentram a visão da equipe e de seu líder, os membros reconhecem e entendem que as metas tanto pessoais quanto de equipe são melhor atingidas com o apoio mútuo, e concentram-se em atingir resultados;
- h) Metas definem os alvos finais das equipes;
- i) Equipes eficazes também precisam de liderança e estruturação para proporcionar foco e direção, seja na definição de processos para alcançar as metas, na divisão do trabalho, tomadas de decisões ou para resolução de conflitos;
- j) Boa comunicação dentro e fora da equipe;
- k) A equipe esta sempre ligada, interação entre membros e aqueles que estão fora da equipe. Os membros se comunicam honesta e abertamente, esforçam-se para entender o ponto de vista do outro. Tem habilidades para resolver conflitos, para tomar decisões e interações cotidianas, sabem ouvir;

- l) Todos na equipe estão envolvidos nas decisões que dizem respeito ao grupo;
- m) Todos têm um papel na equipe, apesar das diferenças há um sentido de parceria mutua. Os membros trabalham em um clima de confiança e são encorajados a expressar idéias, opiniões. As contribuições são respeitadas e solicitadas, e é estabelecido um verdadeiro consenso antes do engajamento da equipe em ação;
- n) Seguem um processo que os ajuda a planejar, tomar decisões e garantir a qualidade de seu trabalho;
- o) Com seus propósitos bem definidos, planejam processos ou meios para atingi-los. O processo inclui ferramentas para solução de problemas, técnicas de planejamento, reuniões regulares, agendas e atas de reuniões e formas aceitáveis de lidar com os problemas;

4.2.7 Características de Equipes Ineficazes

Em muitas organizações o trabalho de equipe não resultou no sucesso projetado, isto se deve a alguns aspectos que caracterizem a deficiência de uma equipe:

- a) As necessidades são mal combinadas;
- b) Membros que não acreditam nos resultados trabalham com agendas ocultas e com propósitos contraditórios. Existem inúmeros conflitos entre suas metas individuais e a meta da equipe, pensam que foram agrupados apenas por motivos administrativos. Indivíduos trabalham independentemente, às vezes, com objetivos conflitantes;
- c) Metas confusas - objetivos embolados;

- d) A meta esta expressa de forma complicada, ambígua - os membros não conseguem entender o objetivo da equipe. Não sabem o que se espera que façam, para eles as metas não fazem sentidos;
- e) Papéis não resolvidos: Os membros da equipe não sabem ao certo qual é o seu trabalho, e não sabem por quais questões ou tarefas são responsáveis;
- f) Conflitos de personalidades;
- g) Os membros da equipe não se entendem, o que importa é o que você faz em termos reais, o que você é, é problema individual seu. Não sabem ouvir, e não respeitam opiniões alheias, não sabem diferenciar enfrentamentos e conflitos;
- h) Deficiências de comunicação;
- i) As pessoas omitem informações, não sabem ouvir, não falam de maneira clara e objetiva para que os outros membros entendam, as informações não fluem livremente para todos os lados;
- j) Falta de confiança de equipe;
- k) A equipe não é uma equipe por que os membros são incapazes de se comprometer com ela.

4.2.8 Integração Em Equipes

No mundo dos negócios, as pessoas estão constantemente sendo solicitadas a trabalharem juntas para alcançar um objetivo comum. Mas o grande desafio é misturar pessoas com diferentes tipos de conhecimento sem que essas diferenças rompam o tecido organizacional.

Uma equipe de alto desempenho precisa ter um processo de comunicação aberto e eficiente, um alto nível de confiança, habilidade de administrar conflitos, e membros que fazem sua parte e sejam bons naquilo que fazem, desde que consigam ver a si próprio como parte de um todo.

O trabalho em equipe é encontrado desde o nível operacional até a alta gerência, as chamadas “equipes de topo”, que são consideradas as mais difíceis de administrar e dirigir; isto deve-se a rivalidades entre personalidades fortes e visões diferentes do futuro corporativo.

Em qualquer equipe, o conjunto deve valer mais que os indivíduos que as compõe, equipes bem estruturadas tem um valor imensurável para as empresas. Mais e mais pessoas estão se dando conta que o todo é maior que a soma das partes, o trabalho de equipe envolve interação entre diferentes personalidades, habilidades, necessidades, desejos, etc. Muitas vezes as misturas de personalidades ajudam a desempenhar bem a tarefa, da mesma forma que se a equipe for composta de pessoas que, simplesmente, não trabalham bem juntas e não tem interesse em melhorar resultará uma equipe improdutiva e caótica, comprometendo os objetivos organizacionais.

Se as equipes são compostas de indivíduos que funcionam como um todo, é muito importante que cada um conheça a si mesmo e aos outros. E para que se possa entender bem os outros é muito importante que primeiramente entendamos a nós mesmos - analisando a própria personalidade:

- a) Por que você age como age, como reage a diferentes situações, quais são suas origens culturais/religiosas/políticas (o que elas trazem para sua personalidade e visão do futuro), como você “acha” que os outros percebem você;
- b) Considerar suas necessidades x seus desejos, o que você diz x o que você sente, o que você faz x o que não faz etc.

Assim pode-se perceber qual a sua identidade perante a equipe (como os membros da equipe estão vendo você), ao mesmo tempo facilitará a percepção de como os outros se apresentam dentro de uma equipe.

Serão feitas muitas suposições, pois é difícil saber completamente de onde seus *co-workers* (companheiros) estão vindo. Mas observando, conversando, e ouvindo, ajudará a verificar a realidade ou não das suposições, já que geralmente não se pode conhecer realmente a pessoa, a não ser que você esteja em seu lugar. Portanto compreensão e comunicação com os companheiros é muito importante no trabalho em equipe.

Se todos se ofenderem por pequenas coisas, mal-entendidos em simples palavras e ações, ou falta de confiança para dizer ou fazer o que tem que ser dito e feito, não é sinal de uma equipe em ideal sinergia. A presença de *feedback* na equipe é importante para evitar que pequenos atritos possam ocasionar falta de companheirismo e fazer com que membros dessas equipes percam o entusiasmo e o comprometimento com o objetivo do trabalho a ser realizado.

4.2.9 Análise Crítica Para Implantação de Equipes

O Planejamento de um Programa de Desenvolvimento de Equipe exige um cuidadoso exame da situação que se pretende modificar. É necessário levantar que necessidades precisam ser atendidas, que objetivos podem ser formulados, que pessoas devem ser envolvidas, que recursos estão disponíveis, que modelo de mudança psicossocial é o mais indicado e qual o momento oportuno de deflagrar o processo.

Não existe um Projeto de Desenvolvimento de Equipe padrão que se aplica a qualquer empresa, muito pelo contrário cada empresa tem sua particularidade e o processo deve ser analisado a cada situação de empresa, pois cada empresa,

grupo, cada unidade, cada pessoa apresenta peculiaridades que diferenciam o contexto dinâmico em que ocorrerá o programa em questão.

Define-se equipe perfeita onde "Os membros dos grupos agem em harmonia; sorrisos e expressões de afeto positivo são abundantes, há concordância em relação a objetivo e procedimentos, o entendimento entre as pessoas é absoluto, a comunicação flui livremente, respeito e confiança mútuos são elevados, consideração e carinho pelos outros são constantes". (*FELA MOSCOVICI, 1994, p.6*)

Quem conhece um grupo assim? Certamente, não habita o planeta terra! Em nosso contexto, os conflitos são inerentes à vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo.

A trajetória do grupo pode ser entendida como uma continua sucessão de conflitos, pois nenhum grupo está livre deles. As mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos. Cada resolução quer satisfatória ou insatisfatória, caracteriza nova etapa na história do grupo.

Já, *Shonk* (1992) propõe algumas questões para investigar a validade e a viabilidade do trabalho em equipe na organização. Essas investigações devem ser feitas em cima das seguintes questões; verificar se os empregados dependem uns dos outros extensivamente nas funções do departamento; avaliar como e onde o trabalho de equipe poderá melhorar a produtividade, qualidade ou serviço a clientes e também avaliar como e onde poderiam equipes de trabalho beneficiar sua organização e os próprios empregados, averiguar como se adequariam equipes de empregados a estratégias e objetivos de longo prazo de sua empresa, levantando que influências teriam equipes de trabalho sobre a satisfação no trabalho e engajamento de empregados, e também como uma organização baseada em equipes afetaria seus recursos.

É válido considerar que em curto prazo, será necessário a empresa investir em treinamentos dos empregados, sobre técnicas de trabalho em equipe, e em longo prazo, as equipes em funcionamento pode tornar certos recursos humanos obsoletos, pelo fato de assumirem as responsabilidades deles principalmente na gerência e no *staff*.

Shonk acredita que o trabalho em equipe é um caminho testado para incrementar qualidade e serviço, reduzir custos, aumentar produtividade e promover satisfação aos empregados. No entanto, adverte o cuidado de verificar a necessidade de Desenvolvimento de Equipe e a existência de condições favoráveis à sua implantação na empresa.

4.2.10 Liderança

Ao contrário das organizações tradicionais que possuíam como mentor os chefes que comandavam seus subordinados através de comportamentos de liderança como comando, instrução e atribuindo as metas sempre com repreensão e intimidação; do tipo “faça do meu jeito...” Hoje em dia as organizações estão substituindo-os por líderes; pessoas que lideram suas equipes para que elas possam liderar a si próprios e obter melhores resultados, e ao invés de se imporem (como os tradicionais chefes) eles incentivam suas equipes a definir suas próprias metas e resolverem seus próprios problemas. Assim cada integrante da equipe acaba contribuindo de forma mais significativa na execução de seus objetivos.

O papel de um líder é muito desafiador, pois não basta ser líder; o que as equipes precisam são de pessoas que tenham não só habilidades técnicas, mas também tenham outras habilidades, como paciência para partilhar informação, confiança em sua equipe, saber abrir mão da autoridade e equilibrar o momento de deixar suas equipes caminharem sozinhas e quando intervir.

São os líderes que fornecem a motivação, o espírito e o estímulo para a realização da tarefa, afinal são eles os catalisadores para ações positivas; e serão eles que orientarão sua equipe a explorar os caminhos das oportunidades e os auxiliarão na evolução e na mudança. Pois no turbulento ambiente organizacional de hoje a capacidade de evoluir e mudar é vital para a sobrevivência. Entretanto é difícil, pois muitos não estão preparados a lidar com mudanças, por isso é importante que os líderes ajudem os mais temerosos a encarar realisticamente essas mudanças banindo o medo e o substituindo pela esperança de sucesso, mantendo a perspectiva para que a equipe prossiga no caminho certo.

Infelizmente nem todas as equipes são compostas por líderes que os encorajam, os incentivam, que forneçam instruções, direção, conselhos e estímulos para ajudá-los a alcançar suas metas. Muitas equipes se deparam com líderes fechados a novas informações, atolados nas próprias manias e que não valorizam o aprendizado. Outros possuem estilos inapropriados, como os líderes autocráticos que esperam que o estilo que funcionou bem na época em que eles eram “chefes” (faça isso, faça aquilo) funcione agora com uma equipe de pares interfuncionais; ou com líderes que se colocam adiante da equipe. Líderes que não tem lealdade alguma para com a equipe ou não se identificam realmente com ela visam somente a si próprio, não assumem riscos pessoais pela equipe e buscam somente o sucesso individual e não o sucesso da equipe (pois as equipes devem estar comprometidas umas com as outras e não simplesmente como membros de equipe, mas como pessoas).

Afinal a equipe não existe para o bem do líder e sim o contrário, o líder que existe para o bem da equipe, ele faz parte da equipe para orientá-la, dar assistência nos problemas que possam ter na hora de executar uma tarefa, reconhecer os esforços e os resultados de cada um e principalmente para servir de exemplo de comportamento apropriado para a equipe. E é por todos esses motivos que o líder para ser líder tem que ter ética e moral. Um líder não pode dizer a um membro de equipe uma coisa e algo totalmente diferente a um outro. Um líder nunca pode enganar a equipe e se colocar acima dela, seja por qual a razão que for; pois a

liderança requer respeito mútuo entre a equipe e o líder, se a equipe vê seu líder se comportando contrariamente aos padrões ele perde o respeito, a confiança e a propensão a segui-lo.

Assim os líderes antes de tudo devem se comportar como humanos (pois é isso que eles são); que tem sentimentos e que conseguem ver dentro dos corações e das mentes daqueles que deve liderar, pois os líderes que pensam que a liderança só diz respeito a eles estão enganados e a partir do momento que o líder ignora a equipe, a equipe também o ignorará. Por isso é importante que ele reconheça as contribuições de cada membro da equipe, concentre-se no reconhecimento, no esforço e nas recompensas, afinal tudo isso irá contribuir para que os laços entre a equipe e o seu líder se solidifique ainda mais.

4.2.11 Comunicação - Compartilhamento de Informações

Sabe-se que uma equipe lida com o conhecimento, pessoas com conhecimentos e habilidades diversas reúnem-se para um objetivo; então podemos dizer que o negócio das equipes é o conhecimento compartilhado. Todos os membros estão dispostos a compartilhar informações, e se for para errar, erremos pelo excesso de comunicação e não por falta dela. Uma boa comunicação reflete interação entre os membros dentro e fora de seu ambiente, cada informação enviada cria novas necessidades e urgências naquele que envia a mensagem e também em quem a recebe. Estas necessidades precisam ser atendidas com a troca de informações através da comunicação; seja ela de maneira oral ou escrita.

Nas equipes os membros se comunicam honesta e abertamente, esforçam-se para entender o ponto de vista do outro. Uma comunicação eficaz está em saber falar e ouvir, Henrique Meirelles empresário com maior destaque nos últimos anos, e atualmente presidente do *FleetBoston Global*, faz uma declaração a revista *Você S.A.*, afirmando que "... a capacidade de se expressar direito, de usar as palavras

corretamente, é fundamental”. Também ressalta que ouvir, é tão particularmente importante para a comunicação aberta pois, significa fazer sentido do que escutamos: requer atenção, interpretação e lembrança de estímulos sonoros.

Em muitas organizações existem pessoas que detêm o conhecimento, e pode-se dizer que estas pessoas detêm o poder dentro das organizações. Quando estas pessoas se conscientizam do valor que tem em suas mãos, podem relutar em compartilhar o conhecimento adquirido ou tentam evitar a difusão ampla do conhecimento. Um dos problemas que está diretamente ligado a falha de comunicação nas empresas é a omissão de informações, quando há falta de informação sobre alguém ou algo, é de natureza humana omitir ou preencher a lacuna com informações negativas de nossa própria autoria.

O compartilhamento das informações permitirá que todos falem a mesma linguagem e entendam claramente a situação atual. Além de ajudar a desenvolver a confiança dentro das organizações com pessoas mais responsáveis e estimuladas a agirem como donos da empresa.

4.2.11.1 Técnicas de Comunicação

Algumas técnicas são essenciais para que o ouvinte receba a mensagem por inteiro. Recebida a mensagem em sua totalidade, o ouvinte poderá então processá-la e daí responder a pessoa.

1. É importante que o ouvinte não faça julgamentos. Geralmente quando uma pessoa começa a nos falar sobre determinado assunto, começamos ao mesmo tempo a colocar uma série de preconceitos, prejulgamentos que temos sobre o assunto. Por vezes, isto nos causa tanta ansiedade, que interrompemos a pessoa por várias vezes e impedimos que ela conclua sua linha de raciocínio.

2. O ouvinte deve ter atenção a pessoa que fala. Deve resistir às distrações e focalizar o interlocutor.
3. O ouvinte deve esperar antes de responder. As respostas imediatas reduzem a eficácia do ouvir. Deixar a pessoa falar até concluir o pensamento.
4. O ouvinte deve buscar os temas, os pontos centrais daquilo que o interlocutor está dizendo.

Freqüentemente a Comunicação se interrompe por causa de nossa falta de vontade de sermos entendidos. A maioria de nós quer ser compreendido, muitas vezes desesperadamente. Entretanto podemos ter dificuldades em desobstruir a nuvem opaca de incompreensão que parece bloquear o nosso contato efetivo com outra pessoa.

4.2.12 Considerações Para Implementação Bem-Sucedida

Após a decisão de adotar equipe a empresa enfrenta o desafio de transformar a visão em realidade. Para que a equipe funcione com maior eficácia, a empresa precisará mudar a forma de definição do trabalho e modificar diversos sistemas organizacionais para servirem de suporte a essa definição. Também é necessário desenvolver e levar efeito um plano de mudanças.

Todos na empresa são importantes para o sucesso da implementação de equipes, é válido considerar que a implementação pode sofrer pequenos desvios de curso, por este motivo deve ser avaliado continuamente a evolução, fazendo alterações pelo caminho para que possa se manter no rumo. Das etapas relevantes, podemos enumerar, visão que consiste em imaginar o futuro, definição avaliando o estado atual versus o estado desejado, implementação avaliando o estado de preparação e planejando o lançamento e monitoração que implica avaliar atitudes,

desempenho e também a preocupação com a renovação da conscientização do compromisso e habilidades, redefinindo se for conveniente.

Deve-se procurar sempre que possível, dar as equipes à tarefa a ser realizada por inteiro e identificável da função, com responsabilidade total pela produção de um produto ou prestação de um serviço. O valor dessa idéia contrasta com as formas tradicionais de definição de função, nas quais os princípios norteadores são equipamentos ou territórios.

Referente ao fluxo de informações (comunicação aberta), estas devem ser projetadas de modo que todos possam ter acesso, sendo diferente dos sistemas tradicionais onde as informações são fornecidas somente aos gerentes.

4.2.13 *Empowerment*

É um processo através do qual os gerentes, gradualmente, transferem às equipes de trabalho a responsabilidade, a autoridade – condições essenciais para um desempenho superior – e tem como elemento fundamental o compromisso, pois só através dele será possível estabelecer entre os funcionários um grau mais elevado de trabalho em equipe.

Empowerment não significa “dar poderes às pessoas”, mas sim liberar as pessoas para que possam fazer uso do poder, dos conhecimentos, das habilidades e da motivação que já têm, pois no processo de *empowerment*, nada é estático; toda a organização passará por mudança. As pessoas definirão objetivos para elas mesmas e para seus pares e vão sugerir novos papéis e melhorias, usarão suas equipes de forma mais efetiva.

Entretanto para que isto ocorra é necessário que os gerentes criem condições favoráveis de aprendizado, ação e decisão para que as pessoas possam fazer uso da autonomia e assumir a iniciativa e a responsabilidade pela coleta e

análise de dados e pela tomada de decisões; o que nas organizações tradicionais; é atribuição quase que exclusiva dos gerentes.

Por isso para que o *empowerment* seja colocado em prática é necessário que a organização faça uma reestruturação da hierarquia tradicional, encontrada na maioria das corporações, pois vivemos numa sociedade dinâmica, instável, desafiadora e ao mesmo tempo evolutiva. No cenário tradicional, supervisores são encarregados de dirigir o trabalho dos subordinados de maneira incompatível com o *empowerment*, hoje sabemos que criar um empregado para que ele seja somente controlado não tem nenhuma eficácia.

O que as empresas almejam são resultados tangíveis, tais como o aumento de vendas ou produtividade, melhora no serviço de estoque, redução das reclamações dos consumidores, maior lucratividade e outros. E a maneira como esses resultados tangíveis são alcançados é tão importante para a saúde da empresa como para a de seus integrantes. Para poder desfrutar deste bem, é necessário fazer surgir o melhor que há dentro dessas pessoas, fazendo com que a capacitação delas torne-se um dos fatores críticos de sucesso para a sobrevivência das empresas nestes novos tempos, pois as organizações necessitam de pessoas pró-ativas que possam ousar e que tentem buscar novas soluções para antigos problemas e sintam motivadas a fazer isto. Isso significa que é necessário liberar poder para que elas decidam seus objetivos, dentro da estrutura geral de metas, ou que cheguem às suas próprias decisões para então trabalharem de forma mais benéfica e produtiva.

Assim a principal ferramenta para empoderar pessoas e organizações é compartilhar informações com todos, sem informação as pessoas não podem monitorar a si mesmas ou tomar decisões seguras. Quando as pessoas são emponderadas, elas não esperam que as respostas venham dos níveis hierárquicos mais altos e sim assumem a responsabilidade pela solução do problema onde quer que elas ocorram.

É extremamente importante entender que a jornada rumo ao *empowerment* começa com o direcionamento durante o estágio de orientação, e exige que os gerentes forneçam apoio a seus subordinados à medida que a insatisfação natural entra em ação. Neste momento, qualquer desvio em relação à visão pode ser desastroso.

O *empowerment* tem dupla finalidade, ou seja, ele pode tanto melhorar o desempenho profissional de uma pessoa como também melhorar sua vida pessoal, pois ele encontra oportunidade ao nosso redor de encontrar sua liberdade, mas terá que lutar por ela. Na empresa, a liberdade é limitada pelo supervisor da pessoa e na vida privada pelas cicatrizes que uma pessoa carrega por ter passado por experiências ruins. Quando uma pessoa é libertada dessas limitações, ela tem *empowerment*.

4.2.14 Evolução do Processo de Equipes Para Autogerenciadas – “*Empowerment*”

Os indivíduos investidos de poderes (*empowered*), sabem que suas tarefas lhe pertencem, e tendo o direito de opinar sobre o modo de execução das coisas as pessoas se sentem mais responsáveis. Sentindo-se responsáveis, elas demonstram mais iniciativa, produzem mais e tem mais prazer e realização com o trabalho.

As responsabilidades de liderança não deixam de existir com o surgimento de equipes autogerenciáveis, elas vão sendo transferidas com o tempo. A tendência de redistribuição é a de que as responsabilidades de liderança se transfiram para os próprios membros das equipes.

As transferências de responsabilidades não ocorrem da noite para o dia, as maiorias das organizações falam de um período de dois a cinco anos para que se desenvolvam equipes totalmente autogerenciáveis. Algumas dessas empresas utilizam especificamente o termo “jornada” para simbolizar o processo de fazer uma

longa viagem – com alguns tropeços e ajustes pelo caminho.

À medida que as responsabilidades de liderança e administração vão se transferindo para a equipe, esta vai adquirindo mais poder e se tornando autogerenciável, mas até que a equipe tenha a oportunidade para “mostrar do que é capaz”, as responsabilidades de liderança mais complexas e difíceis ficam restritas e não são transferidas.

O *empowerment* não é um detalhe para implementação do trabalho em equipes autogerenciadas e sim um imperativo. Certamente iremos identificar resistência por parte dos gerentes e supervisores a mudança para equipes autogerenciadas, estes vão estar lutando para defender o *status quo*. É necessário orientá-los para que operem fora dos limites da organização tradicional e integra-los no processo.

4.2.15 Rumo A Equipes Autogerenciadas

As definições de equipes são infinitas, e estão aí para oferecer às empresas uma maneira viável de aumentar o *empowerment*. Apesar de todo potencial que uma equipe pode oferecer, muitas empresas ainda estão operando com o estilo gerencial autocrático tradicional, com ênfase punitiva, e liderança impositiva ou autocrática. Os chefes tomam as decisões e exigem dos subordinados apenas o cumprimento das tarefas restritas do cargo e acabam desperdiçando o potencial dos funcionários.

As equipes solucionadoras de problemas estavam no caminho certo, porém elas não foram longe o bastante no envolvimento do empregados em decisões e processos relacionados ao trabalho. Isso levou a experiências com equipes verdadeiramente autônomas que não só pudessem resolver problemas, mas implementar soluções e assumir total responsabilidade pelos resultados.

As equipes de trabalho autogerenciadas são grupos de empregados (geralmente em número de 10 a 15) que assumem as responsabilidades de seus antigos supervisores. Normalmente, isso inclui planejamento e escalonamento de trabalho, controle coletivo do andamento do trabalho, tomada de decisões operacionais e ações em relação a problemas. Equipes de trabalho totalmente autogerenciadas até selecionam seus próprios membros e os fazem avaliar os desempenhos uns dos outros. Em resultado, posições de supervisão têm sua importância diminuída e podem até ser eliminadas.

Xerox, General Motors, Coors Brewing, PepsiCo, HewlettPackard, Honeywel, M&M/Mars e Aetna Life são apenas uns poucos nomes conhecidos que implementaram equipes de trabalho autogerenciadas. Aproximadamente um em cada cinco empregados nos EUA usa essa forma de equipes e os especialistas prevêem que até o final da década, cerca de 40-50% de todos os trabalhadores nos EUA devem estar se autogerenciando por meio desses tipos de equipes.

Periódicos sobre negócios estão repletos de artigos descrevendo aplicações bem-sucedidas de equipes autogerenciadas. Sabe-se que o grupo de defesa da *Texas Instruments* dá às equipes autogerenciadas crédito por ajudá-lo a ter ganhado o *Malcolm Baldrige National Quality Award* e por permitir que ela atingisse o mesmo nível de vendas com 25% de empregados a menos. A *Aid Association for Lutherans*, uma das maiores companhias de seguros e serviços financeiros nos Estados Unidos, alega que as equipes autogerenciadas foram responsáveis, principalmente, por ajudar a aumentar a satisfação dos empregados e permitir que a empresa aumentasse o volume de negócios em 50% num período de quatro anos, enquanto diminuía o quadro da força de trabalho em 15%. "A fábrica da *Edy's Grand Ice Cream* em *Fort Wayne*, Indiana, introduziu equipes autogerenciadas em 1990 e atribui a elas a redução de custos de 39% e o aumento de produtividade de 57% na fábrica".

O novo ambiente de negócios esta exigindo mudanças, e a gestão vertical perderá lugar para equipes mais dinâmicas e autônomas, as chamadas equipes

autodirigidas. Estas equipes não precisam de chefes, e sim precisam de um líder - aquele que irá estimular sua equipe a definir suas próprias metas e resolver seus próprios problemas. Equipes autônomas proporcionam maior flexibilidade, autodisciplina e maior variação e abrangência de habilidades funcionais aos integrantes, fazendo com que eles se sintam uma peça valiosa nas organizações.

4.2.16 Características da Empresa do Trabalho E da Cultura

Ao estimar o possível impacto das equipes autogerenciáveis nas operações, uma empresa deve considerar a situação presente. Isto abrange o grau de *empowerment* sentido pelos indivíduos sem as equipes e o presente nível de produtividade, qualidade e serviço de atendimento ao cliente, a cultura da empresa em aceitar mudanças, a moral daqueles que serão envolvidos no processo e o impacto de outros acontecimentos de natureza organizacional. Como por exemplo, novos produtos, remanejamentos e dispensas, precisam também ser levados em consideração.

Também deverá ser considerado os custos perdidos decorrente de investimentos semelhantes que foram feitos em outras áreas de produtividade, qualidade ou esforço do serviço de atendimento ao cliente. Algumas equipes apresentam uma queda de produtividade ou qualidade antes das melhorias, normalmente isso se deve ao grau de transtorno causado por novas disposições de espaço, equipamentos, responsabilidade e procedimentos. Estes custos (referenciados como custos iniciais de montagem) normalmente são considerados em empresas que estão iniciando suas atividades, já as empresas estabelecidas costumam ignorar ou negligenciar quando estão mudando para o sistema de equipes.

É importante lembrar que nenhuma das decisões tomadas pela alta administração podem ser precisas, mesmo considerando ter expectativas mais

claras de resultados finais é importante começar pela alta administração da empresa analisando as relações de custo benefício, para saber se o investimento gerado pelas equipes é uma iniciativa vantajosa. Mas nem todas as organizações procedem desta forma.

Pode-se considerar que um dos maiores desafios encontrados pelos líderes atualmente é traduzir sua visão ou missão em realidade, e se fazer entender em todos os níveis da organização a fim de que possam se unir e alcançar objetivos comuns.

Visão em uma organização autogerenciável é um desafio especial, considerado o primeiro passo para uma transição bem-sucedida para equipes autônomas. A visão da empresa procura mostrar à equipe o rumo que a empresa esta seguindo e o que planeja realizar. Os valores da empresa dizem à equipe como concretizar a visão.

A cultura de uma organização evolui e se desenvolve a partir de seus valores mais evidentes. Para uma tomada de decisão responsável, consciente, nos níveis mais baixos da organização, todos precisam compreender a visão e os valores da organização. Para reforçarmos a importância da disseminação da visão e valores para todos da organização, vale comentar a colocação do diretor-executivo da *Levi Strauss and Company*, Robert Hass: “Em um ambiente de negócios mais volátil e dinâmico, os controles têm que ser conceituais. São as idéias de um negócio que controlam, não um gerente com autoridade. Os valores oferecem uma linguagem comum para o alinhamento entre a liderança e as pessoas de uma empresa”. (Howard, 1990,p. 134).

As empresas antes de optarem pela implementação ou não de equipes devem encarar a situação de sua visão e valores. Deve-se analisar se a empresa possui visão e valores propícios a que se tenham equipes, analisar também se as pessoas da empresa têm uma visão clara da visão e dos valores. Caso a visão e os valores da organização não forem apropriados e amplamente internalizados, será ilusão esperar que as equipes operem com altos níveis de *empowerment*.

Existem métodos para se desenvolver uma declaração de visão (missão) e definir valores. Como por exemplo, um *workshop* externo é considerado um bom método. A finalidade dessa reunião é definir uma declaração de visão, (caso a empresa não tenha uma), um valor norteador único e valores de suporte para empresa. É necessário e importante definir um valor norteador porque os valores culturais freqüentemente conflitam entre si, onde um número considerado bom para o “gerenciamento” de valores esta entre quatro a seis.

Através de uma série de sessões altamente interativas, a equipe de alta administração pode identificar o valor norteador da empresa e definir vários valores de suporte e facilitadores.

4.2.17 Ferramentas Para Tomada de Decisão Pelas Equipes, *Brainstorming*, Votação Múltipla E NGT.

Decisões importantes são tomadas em equipes, seja diretamente ou através da necessidade de equipes para traduzir as decisões individuais em ação, mas a tomada de decisão é fundamental para que as equipes possam apresentar respostas aos desafios apresentados.

Serão citadas algumas das várias ferramentas existentes para tomada de decisão; *Brainstorming*, Votação Múltipla e NGT.

4.2.17.1 *Brainstorming*

O *Brainstorming* (tempestade cerebral – ou tempestade de idéias) é um dos modos mais fáceis e agradáveis de gerar uma lista de idéias. Quando bem sucedido

permite às pessoas a maior criatividade possível e não restringe suas idéias em nenhum modo. Sendo uma abordagem livre pode gerar entusiasmo no grupo, igualando o envolvimento de todos e, com grande probabilidade de soluções originais para os problemas.

Para o bom aproveitamento de uma sessão de *Brainstorming* faz-se necessário à presença de alguns itens que seguem abaixo;

- Incentive todos a se sentirem livres; não rejeite quaisquer idéias, mesmo que no momento elas pareçam não muito proveitosas, quanto maior o número de idéias melhor.
- Não deve haver discussões durante a sessão de *Brainstorming*. Isto virá mais tarde.
- Não deve haver julgamentos. Ninguém tem direito de criticar as idéias dos outros, nem mesmo com um resmungo ou careta.
- Deixe as pessoas “pegarem carona” – desenvolverem idéias dadas por outros membros do grupo.
- Escreva todas as idéias em um “quadro” expositivo (*flipchart* - mural de *post it*) de modo que o grupo possa examiná-las facilmente.

4.2.17.1.1 Seqüência de eventos em uma sessão de *Brainstorming*

- Analise o tópico, definindo o assunto do *Brainstorming*. Geralmente, isto é feito melhor na forma de perguntas do tipo “por que”, “como” ou “o que” (Quais são as maneiras possíveis de se informarem e treinarem supervisores e empregados horistas em todos os três turnos)?
- Dê tempo (alguns minutos de silêncio) para pensarem sobre a pergunta.

- Na seqüência convida a todos a apresentarem suas idéias. O coordenador da reunião deve exigir o cumprimento das regras básicas (não permitindo discussões, “Nada de discussões! Próxima idéia...”).
- As idéias poderão ser anotadas (num *flipchart*) por um membro da equipe.

Os procedimentos devem ser adequados a realidade de cada empresa, departamento ou setor. Podendo fazer a seleção de idéias que podem ser as soluções mínimas ou parciais para um problema, na seqüência as idéias mais arrojadas, fora do convencional; estando alerta ao meio de combinar sugestões, tentar combinar as duas alternativas razoáveis.

4.2.17.2 Votação Múltipla

A votação múltipla é um modo de conduzir uma coleta de opiniões ou votos para selecionar os itens considerados mais importantes ou preferidos de uma lista, com discussões e dificuldades limitadas. Isto é realizado por meio de vários turnos de votação, cada um reduzindo a lista à metade (até mesmo uma lista de 30 a 50 itens pode ser reduzida a um número razoável em 4 ou 5 votações). Na sua grande maioria a votação múltipla vem geralmente após uma sessão de *Brainstorming* para identificar itens de maior importância para ação imediata.

Descreve-se abaixo um exemplo de como conduzir uma votação múltipla;

- Cria-se uma lista de itens numerando cada item.
- Havendo semelhança em dois ou mais itens, busque combiná-los, lembrando que a combinação deverá ocorrer caso o grupo concorde que eles são semelhantes.
- Quando necessário renumere todos os itens.

- Solicite que cada membro escolha vários itens que gostariam de discutir ou abordar, podendo ser escrito os números desses itens numa folha de papel. Possibilite que o número de opções seja igual ou pelo menos um terço do número total de itens da lista (lista 24 itens=14 opções, lista 33 itens =11opções).
- Depois de completados as opções pelos membros, os votos podem ser apurados por votação sigilosa se necessário for, ou por contagem de mãos de cada número de itens que é chamado.
- Para redução da lista, elimine os itens com menor número de votos. Lembrando que o número de participantes afeta os resultados. Pois quando a equipe for pequena de até 5 elementos, elimine os itens com 1 ou 2 votos. Se médio até 15 elementos, elimine tudo que tiver até três votos. Se o grupo for o que podemos considerar grande que seria com o número de participantes superior a 15, elimine itens com até 4 votos.
- Repita as etapas desde "... Quando necessário renumere todos os itens..." até "... Para redução da lista, elimine os itens...", e assim sucessivamente até que sobrem apenas alguns itens. Se mesmo assim não destacar um favorito nítido, o grupo deverá discutir sobre os itens restantes qual deverá receber prioridade máxima.

4.2.17.2.1 Consenso

Como muitas coisas para consenso também há mitos, como por exemplo, o consenso não permite que as pessoas pensem. Mas a meta de qualquer trabalho em equipe é chegar a decisões que melhor reflitam o pensamento de todos os membros da equipe, fazendo-se necessário à presença do consenso, pensando nisto, abaixo demos uma melhor definição para consenso.

Consenso é encontrar uma resposta bastante aceitável de modo que todos os membros do grupo possam apoiá-la; nenhum membro do grupo se opõe a ela.

Lembrando que consenso não é:

- Votação unânime – pois um consenso pode não representar a prioridade máxima de todas as pessoas.
- Voto majoritário – quando a decisão é por voto majoritário, apenas a maioria obtém algo que a satisfaz, e as pessoas em minoria podem obter algo que absolutamente não querem, o que não tem nada a ver com consenso.
- Todo mundo completamente satisfeito é uma falsa impressão de consenso.

Para que haja consenso nas equipes exige-se tempo, participação ativa de todos integrantes da equipe, comunicação; ouvir, resolver conflitos, facilitar as discussões, pensamentos criativos e mente aberta.

Quando se procura consenso em uma reunião, vale lembrar que exige uma estratégia muito diferente do que apenas continuar discutindo até conseguir um voto unânime (ou majoritário). Para que haja consenso, a equipe deve permitir que todos integrantes participem plenamente da decisão.

Saberemos que chegamos a um consenso, pois provavelmente ninguém ficará completamente satisfeito com a decisão, mas todos podem aceitá-la.

4.2.17.3 Técnica de Grupo Nominal – NGT

A técnica de Grupo Nominal (*NGT – Nominal Group Technique*) é uma abordagem mais estruturada que o *Brainstorming* ou votação múltipla, para gerar

uma lista de opções e depois reduzi-la. É chamada nominal porque durante as sessões o grupo não tem uma interação grande a que costuma haver em uma equipe real, devido ao seu nível relativamente baixo de interação a NGT é uma ferramenta eficaz quando, todos ou alguns membros do grupo são desconhecidos entre si. Essa técnica também é boa para assuntos muito controvertidos ou quando uma equipe não consegue entrar em acordo. Abaixo esta a NGT na prática:

Parte um: considerado um *Brainstorming* formalizado

- a) O líder ou consultor define a tarefa em forma de pergunta;
- b) Descreva o objetivo da discussão, as regras e procedimentos dessa técnica;
- c) Introduza e esclareça a pergunta, podendo ser lido em voz alta pelo facilitador para uma melhor compressão dos integrantes. Uma folha com a pergunta poderá ser afixada na parede ou local de melhor visualização, podendo também ser entregue papel aos participantes, para que os mesmos escrevam a pergunta se necessário for. O facilitador deve dar abertura para os que não tenham compreendido claramente possam pedir explicação, porém tomar cuidado para que este questionamento não se transforme numa discussão do assunto propriamente dito;
- d) A etapa mais importante de toda técnica do grupo nominal, é o momento de gerar idéias, assim o silêncio é importante para que os membros iniciem, de forma concentrada, escrevendo suas respostas. A experiência mostra que o melhor modo de fazer surgir idéias muitas das vezes é no silêncio. É importante não permitir distrações durante as etapas; nada de brincadeiras, movimentação de pessoas pela sala, conversas sussurradas. Os integrantes que forem concluindo devem permanecer sentados em silêncio, até que os demais concluam;
- e) Após conclusão, liste as idéias. Percorra a mesa solicitando que cada participante leia uma idéia de sua lista, sendo que as idéias lidas vão

sendo escritas num *flipchart*. Segue-se até que se esgotem as listas ou o tempo (tempo máximo de trinta minutos). Não permita discussões, nem mesmo perguntas para esclarecimentos, pois logo o exercício torna-se tedioso e o facilitador deve fazer o grupo avançar por ele o mais rápido possível;

- f) Esclareça e discuta as idéias. Exponha as folhas de flipchart de maneira bem visível ao grupo como um todo. O facilitador questiona se dentre os participantes alguém tem perguntas sobre qualquer item listado. O participante que deu a idéia deve procurar responder às perguntas, mas os outros membros podem juntar-se à discussão para ajudar a definir e focalizar o enunciado. O enunciado pode ser alterado pelo facilitador desde que autorizado pelo autor original da idéia;
- g) Posteriormente as perguntas e respostas, o facilitador condensará a lista de idéias, buscará combiná-las, se seus autores concordarem. Quando cogitada por um dos participantes a combinação de vários itens, mas os autores não concordarem, acreditado que existem diferenças, as idéias devem continuar listadas separadamente;

Parte dois: Votação múltipla formalizada

A Segunda parte da NGT seria a votação múltipla formalizada. Usada para reduzir a lista de opções e selecionar a (s) escolha (s) preferida (s) pela equipe.

- a) Se houver um alto número de itens, próximo de 50, buscar reduzir ao máximo possível, sendo necessário utilizar uma ou duas rodadas de votação múltipla, ou deixar que os membros retirem os itens menos importantes que puseram na lista. Lembrando que um participante só poderá retirar da lista um item ou itens que ele tenha incluso não o do colega, a não ser que o mesmo concorde;
- b) Dê a cada participante uma quantidade X de cartões (de 7 x 12 cm, ou pedaços papel com essa medida). O número de cartões deverá ser a fração

aproximada do número de itens ainda da lista. Distribua por exemplo 4 cartões de houver até 20 itens, 6 cartões de houver de 20 a 35 itens e 8 se houver de 35 a 50 itens;

- c) Os participantes fazem individualmente a seleção de itens da lista. Escrevem um item por cartão, um cartão por item, (4, 6 ou 8). Em um sistema de oito cartões, o item considerado mais importante recebe nota 8, o segundo 7 e assim sucessivamente, até que o item menos importante receba nota 1. Mesmo sistema utiliza-se para grupos com 4 e 6 cartões;

Apuração dos votos no flipchart

1. Melhorar a qualidade
8, 8, 8, 6, 7, 5, 3, 2, 6, 8
2. Reduzir o absenteísmo
1, 3, 2
3. Melhorar o planejamento
8, 8, 7, 6, 4, 3, 3, 1, 1

- d) Após atribuição da notas aos itens selecionados, recolhem-se os cartões e apuram-se os votos. Para melhor visualização deve-se escrever no *flipchart* o que contém na lista original, anotando o valor de cada voto que o item recebeu, somando na seqüência os valores. O item que tiver a soma total mais alta será a escolha do grupo;
- e) A equipe analisa os resultados e discute a reação. Dispondo de tempo, havendo surpresas? Objeções? Um dos participantes deseja defender ou atacar certos itens e pedir nova votação?

Relacionado aos últimos questionamentos, havendo concordância dos membros quanto à importância do item que obteve a maior contagem, a NGT pode concluir a discussão, e a equipe deverá poder concentrar seus esforços na investigação dos itens que receberam mais pontos.

4.2.17.4 Avaliação de Desempenho

As práticas da Avaliação do Desempenho não são novas, desde que um homem deu um emprego ao outro, seu trabalho passou a ser avaliado.

Em 1842, o Serviço Público Federal dos EUA, implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema. E em 1918, a General Motors já tinha em sistema de avaliação para os seus executivos. Contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de Avaliação do Desempenho tiveram uma ampla divulgação entre as empresas.

Durante muito tempo, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da empresa. A ênfase sobre o equipamento e a abordagem mecanicista da administração não resolveu o problema do aumento da eficiência da organização. O homem era visto como um objeto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava ser motivado exclusivamente por motivos salariais e econômicos.

Constatou-se que as organizações conseguiram resolver os problemas relacionados com a máquina, porém nenhum progresso foi alcançado em relação ao homem e a eficiência das organizações ainda estava a desejar.

Com o surgimento da Escola de Relações Humanas e humanização da teoria da administração a preocupação dos administradores passou a ser o homem.

4.2.17.4.1 Conceitos

A Avaliação do Desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa.

Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

A avaliação deve ocorrer todos os dias e não apenas em momentos formais.

Constantemente em nossa vida estamos nos avaliando ou sendo avaliados por alguém em diversos aspectos, como: uma roupa nova que compramos, o lançamento de um automóvel, a criação de um plano econômico pelo governo, etc. Estas avaliações também ocorrem nas organizações em que atuamos, pois elas também se preocupam com o desempenho de seus funcionários, por isso os avaliam com o intuito de julgar, estimar o valor e as qualidades que seu funcionário tem em relação à empresa; identificar as deficiências e os desequilíbrios para que assim a alta administração possa elaborar um programa de reorganização que venha a facilitar a tomada de decisões e melhore a qualidade de vida dentro da organização.

O esforço individual é direcionado pelas capacidades e habilidades do indivíduo e pelas percepções que ele tem do papel a desempenhar e função do valor de as recompensas dependerem do esforço.

Na maior parte das vezes, a avaliação do desempenho é responsabilidade de linha e função de *staff* (consultoria) com a assistência do órgão de ARH. Quem avalia é o superior imediato, que, melhor do que ninguém tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, diagnosticando com precisão os pontos fortes e fracos.

4.2.17.4.2 Objetivo da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho não tem um fim em si mesma, mas é um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

Um estudo científico desenvolvido pela *General Electric Company* foi relatado para verificar a eficácia de seu tradicional programa de avaliação do desempenho, verificou-se um aspecto fortemente positivo, muitas pessoas tem uma idéia favorável a respeito da avaliação de desempenho e acham que todo indivíduo deve saber como está indo em seu cargo, e outro aspecto fortemente negativo: são extremamente raros os gerentes que empregam o programa de avaliação de desempenho por sua própria iniciativa, só o fazendo sob forte controle e cobrança, mesmo sabendo que o sistema visa melhorar o desempenho dos subordinados.

São 3 os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho:

- a) Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar plena aplicação;
- b) Permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração;
- c) Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Muitos são os autores que dedicam seus estudos à eficácia organizacional e, em sua grande maioria, concordam que existe pouca similaridade quanto a sua definição conceitual e indicadores de mensuração. Por essa razão é necessário estudar e procurar medidas que possam ser capazes de medir a eficácia organizacional de forma mais abrangente e com maior segurança.

A ênfase do Modelo de Recursos Humanos na eficácia organizacional está em afirmar que o sucesso de uma organização depende da satisfação de seus integrantes. E para que haja sucesso da organização a mesma deverá oferecer recompensas e incentivos adequados e suficientes. A lucratividade e a produtividade ficam num segundo plano, pois nessa abordagem tais critérios são apenas condições necessárias para sua manutenção.

A avaliação de desempenho acompanhou a evolução das organizações e sempre esteve de alguma forma refletindo as transformações sociais. As mudanças sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas que estão ocorrendo em grande velocidade, acarretam grandes transformações organizacionais, no mercado e na crescente competitividade. Neste sentido, as organizações necessitam descobrir e desenvolver procedimentos e maneiras que envolvam e comprometam os funcionários com os objetivos organizacionais e minimizar os equívocos e disfunções dos tradicionais métodos de avaliação.

As novas propostas de avaliação de desempenho buscam, desta forma, incorporar conceitos modernos de gestão de recursos humanos, liderança, qualidade, valorização e crescimento do ser humano e sistemas adequados de recompensa, o que, destarte, vem exigindo maior responsabilidade e preparo dos quadros avaliadores.

4.2.17.4.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho humano pode ser efetuada por intermédio de técnicas que podem variar intensamente, não se de uma organização para outra, mas dentro da mesma organização quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades diversas. Geralmente a sistemática avaliação de desempenho humano atende a determinados objetivos, traçados com base uma política de RH.

Assim, como as políticas de RH variam conforme a organização, não é de se estranhar que cada organização desenvolva a sua própria sistemática para medir a conduta de seus empregados. Como, de maneira geral, a aplicação do pessoal é definida conforme o nível e as posições dos cargos, geralmente as organizações utilizam mais de uma avaliação de desempenho. E relativamente comum encontrar organizações que desenvolvem sistemáticas específicas conforme o nível e as áreas de distribuição de seu pessoal. Cada sistemática atende a determinados

objetivos específicos e a determinadas características das várias categorias de pessoal. A que diga que a avaliação de desempenho no fundo não passa de uma boa sistemática de comunicações, atuando no sentido horizontal e vertical da organização.

A avaliação de desempenho, para serem eficazes deve basear-se inteiramente nos resultados das atividades do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

4.2.17.4.3.1 Método da Escala Gráfica.

Este método é incontestavelmente o método de avaliação mais utilizado e divulgado. Aparentemente, é o método mais simples, mas sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré julgamento do avaliador que podem ter enorme interferência.

Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os *fatores* de avaliação de desempenho e as colunas representam os *graus* de avaliação dos fatores.

Os fatores são selecionados para definir as qualidades a serem avaliadas. Cada fator é definido com uma descrição simples e objetiva para não haver distorções.

Vantagens do método das escalas gráficas.

- a) Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e avaliação simples;
- b) Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características do desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas;
- c) Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação.

Desvantagens do método das escalas gráficas.

- a) Não permite muita flexibilidade ao avaliador que deve ajustar-se ao instrumento e não as características do avaliado;
- b) É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua preciação sob os subordinados para todos os fatores de avaliação. Cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo seu “campo psicológico”. Esta interferência subjetiva e pessoal de ordem emocional e psicológica releva alguns avaliados ao efeito de da esterotipação;
- c) Tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações;
- d) Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influencia pessoal dos avaliadores.

4.2.17.4.3.2 Método da Escolha Forçada

“É um método de avaliação que foi desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos durante a Segunda Guerra Mundial, para a escolha de oficiais das forças Armadas que deveriam ser promovidos”. (CHIAVENATO, 1983, p. 29).

Esse método, aplicado experimentalmente, possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo posteriormente adaptado e implantado em várias empresas. Ele consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio das frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual.

Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher obrigatoriamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

- a) Dentro de cada bloco há duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado;
- b) Em cada bloco há quatro frases de significado apenas positivo. São escolhidas as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

No formulário com blocos de significados positivo e negativo, o avaliador localiza as frases que possivelmente contam pontos, podendo assim, distorcer o resultado da avaliação. No entanto, no formulário com blocos de significado apenas positivo, a presença de frases com um único sentido dificulta a avaliação dirigida, levando o avaliador a refletir e ponderar sobre cada bloco, escolhendo a frase mais descritiva do desempenho do avaliado.

As frases são selecionadas por meio de um procedimento estatístico que visa verificar a adequação do funcionário à empresa.

Vantagem do método da escolha forçada

- a) Propicia resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da esterotipação (*hallo effect*);
- b) Sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.

Desvantagens do método de escolha forçada

- a) Sua elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento muito cuidadoso e demorado;
- b) É um método fundamentalmente comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; discrimina apenas empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores;

- c) Quando utilizado para fins de desenvolvimento de RH necessita de uma complementação de informações de necessidade de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.;
- d) Deixa o avaliador sem noção alguma do resultado da avaliação que faz a respeito de seus subordinados.

4.2.17.4.3.3 Método de Auto Avaliação

É o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Podem utilizar sistemáticas variadas, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação de desempenho.

4.2.17.4.3.4 Método da Avaliação Por Resultados

Muito ligado aos programas de administração por objetivos, este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos dos funcionários bem como as providências necessárias para o próximo período. É sobre tudo um método prático, embora o seu funcionamento dependa sobre maneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

4.2.17.4.3.5 Métodos Mistos

As organizações recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspectos, pois cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. Cada organização tem seus próprios sistemas de avaliação do desempenho adequado às circunstâncias, à sua história e a seus objetivos.

4.2.17.4.3.6 Método da Avaliação 360 Graus

Em sua evolução, a avaliação de desempenho foi passando por momentos de abertura até chegar ao modelo de redes, também conhecido como "*avaliação 360 graus*".

Acompanhando a filosofia da administração participativa, a avaliação em redes começa a tomar lugar nas empresas brasileiras. Essa avaliação vem apresentando resultados no desempenho das equipes e obtendo a adesão tanto dos empregados quanto dos gestores e dos dirigentes das organizações.

A sistemática prevê o recebimento de diversos feedbacks daqueles que fazem parte da cadeia produtiva interna e externa - clientes e fornecedores. De posse do resultado, o avaliado parte para a correção e o reajuste em sua performance, de forma que atenda às expectativas da organização.

A avaliação em redes vem atingindo popularidade entre empresas nos Estados Unidos e na Europa por propiciar ao quadro profissional a oportunidade de dar e receber feedback. As redes de seus pares, superiores, clientes e fornecedores, ampliam as possibilidades de aumentar a eficácia pessoal nos processos empresariais e em sua qualidade de vida no trabalho.

A avaliação em rede tem como princípios básicos:

- a) Informação: cada colaborador deve possuir as informações detalhadas sobre o processo, seus objetivos, os indicadores de desempenho a serem avaliados, as competências desejáveis e a sistemática da formação das redes;
- b) Confidencialidade: a confidencialidade dos dados é fundamental para a credibilidade do processo. Em alguns casos, somente o colaborador e o gerente têm acesso ao resultado da avaliação. Em outros, a área de recursos humanos também é incluída no processo e atua como facilitadora das ações de desenvolvimento;
- c) Clareza: os instrumentos de avaliação devem descrever minuciosamente cada competência ou indicador de desempenho desejado, bem como os diversos graus de desempenho;
- d) Validade: uma forma de validar os dados da avaliação em rede é estabelecer um número de avaliadores que represente a cadeia cliente-fornecedor (interno ou externo) e um percentual mínimo de retornos de formulários de avaliação - 80% é um percentual bom;
- e) Rapidez de resposta: os instrumentos devem ser claros, objetivos, descrever comportamentos em vários níveis e ser de fácil preenchimento;
- f) Democracia: na primeira fase do processo, as redes devem ser formadas pelos colaboradores de uma mesma área e, a seguir, pelos colaboradores situados em todas as áreas da empresa, em qualquer nível ou função. Em um terceiro momento, clientes e fornecedores externos participam da rede.

Vantagens da Avaliação 360 Graus

O modelo 360 graus é abrangente, democrático e eficaz, e apresenta algumas vantagens sobre os anteriores:

Para o avaliado:

- a) As entrevistas de retorno proporcionam ao avaliados momentos de reflexão e
- b) Conscientização de suas dificuldades;

- c) Por tratar-se de um processo participativo e democrático, o resultado é visto pelo avaliado como objetivo e orientador, já que demonstra sua imagem diante de um grupo de pessoas e não só perante seu chefe;
- d) Se bem desenhada, a avaliação em rede resulta em um mapa pessoal de orientação, em que o avaliado poderá traçar seu plano de desenvolvimento de competências, definindo metas e objetivos.
- e) Abrangência da avaliação em rede possibilita ao avaliado descobrir potenciais que não percebia em si mesmo e ampliar seu domínio de competências da mesma forma, terá a clara percepção das suas falhas ou pontos fracos e poderá administrá-los no seu dia-a-dia de trabalho.

Para a empresa:

- a) A avaliação em rede contribui de forma extraordinária na retenção de talentos, já que abre as possibilidades de crescimento e desenvolvimento de pessoal, aliando o discurso da valorização à prática regular.
- b) O processo auxilia na formação de uma cultura de aprendizado permanente, já que é dinâmico e permanente;
- c) Os resultados revertem-se em maximização da motivação, geração de clima estimulante de trabalho e aumento da produtividade;

4.2.17.4.3.6.1 Os Cuidados Na Implantação do Projeto

A avaliação 360 graus, assim como qualquer projeto inovador, merece alguns cuidados em sua implantação. Tendo sua administração na área de recursos humanos (gestão de pessoas, talentos ou outra denominação usual), uma das primeiras decisões, imprescindível para a filosofia do projeto, é abertura à participação. Da elaboração do instrumento à formação de redes, cada área deve ter seu espaço garantido para opinar, contribuir, criticar e enriquecer o resultado final.

5 METODOLOGIA

Para definir a metodologia, é necessário traçar os objetivos específicos da pesquisa, os quais são: realizar estudo sobre trabalho em equipe e equipes autogerenciadas, para elaboração do referencial teórico; elaborar ferramenta de indicadores de desempenho, para posterior aplicação na Divisão Contábil Financeira do SESC-PR.

Esse trabalho segue abordagem quali-quantitativa. Foi aplicado questionário sobre a visão que os funcionários tem da empresa, sobre a metodologia de avaliação, sobre o ambiente de trabalho, entre outros em todos os funcionários da Divisão Contábil Financeira do SESC-PR. A partir dos dados obtidos com a aplicação do questionário foi possível identificar os problemas que precisariam de alteração para implantar o sistema de equipe autogerenciáveis.

Em entrevista com os dois colaboradores, sendo um diretor e um gerente, chegou-se a comum acordo da importância de escolher os gerentes mais representativos, visando a melhoria do trabalho da equipe.

5.1 INDICADORES DE EFICÁCIA

Para elaboração da ferramenta de avaliação, busca-se indicadores de desempenho múltiplos que permitam medir o desenvolvimento das equipes autogerenciáveis da divisão financeira do SESC. dentro de todos os seus níveis: profissional, comportamental , emocional, sendo necessário firmar contato preliminar com as equipes autogerenciadas dentro da divisão, para conhecer o trabalho desenvolvido por seus integrantes.

O quadro (Campbell) a seguir lista vários indicadores que poderão ser utilizados na elaboração de tal ferramenta. Onde estabelece o indicador e sua definição, buscando esclarecer o tanto quanto possível aquilo que se propõe avaliar.

Este quadro servirá de base para elaboração da ferramenta de avaliação de desempenho, que será aplicada na divisão financeira do SESC.

QUADRO 01: INDICADORES DE EFICÁCIA

Indicadores De Eficácia	Definição do Indicador
Produtividade	Quantidade ou volume de produção ou serviço que o departamento realiza, podendo ser individual, grupal e o total da organização
Eficiência	Uma proporção que reflete uma comparação entre alguns aspectos da unidade de performance para o custo que incorre daquela performance.
Absenteísmo	A definição está no total das ausências do grupo X frequência da ocorrência.
Rotatividade	Algumas mensurações do número relativo a demissões voluntárias que estão quase sempre asseguradas através de registros.
Comunicação Verbal	Apresentar idéias aos outros
Satisfação No Trabalho	Satisfação individual que se percebe em relação aos resultados obtidos no emprego
Motivação	Em geral é a pré disposição da pessoa para se engajar nas metas do departamento ou nas atividades da equipe autogerenciável.
Empatia	Capacidade de compreender a constituição emocional dos outros.
Moral	É um fenômeno de grupo que envolve seu esforço extra metas e o sentimento de pertencer. Os grupos tem níveis de moral; dessa forma as pessoas tem níveis de motivação e satisfação
Influência	Persuadir os outros dentro e fora da empresa
Controle	Com o gerenciamento que a organização realiza para influenciar e dirigir o comportamento de seus membros
Conflito/ Coesão	Na coesão os membros se parecem trabalham juntos, a comunicação é aberta e tem uma coordenação de seus esforços. Já no conflito, existe o choque verbal e físico a coordenação inadequada.

Flexibilidade E Adaptação	Refere-se a capacidade do departamento para alterar seus procedimentos operacionais atendendo as mudanças do meio ambiente.
Sinergia	Associação de esforços produzindo resultados superiores às ações individuais.
Nível De Confiança E Interesse	Prática de dialogo aberto, sincero e com cumplicidade.
Planejamento E Objetivos	A profundidade com que o departamento sistematicamente planeja seus futuros passos e o envolvimento com os objetivos explícitos de comportamento.
Internalização Das Metas Organizacionais	Refere-se a aceitação das metas do departamento, incluindo a crença de que as metas são corretas e tem propriedade.
Habilidade Em Gerenciamento Interpessoal	O nível de habilidade com que os supervisores dão suporte facilitando uma interação construtiva e generalizando o entusiasmo para o atendimento das metas.
Habilidade Em Gerenciamento De Tarefas	Habilidade com que o supervisor estimula as equipes autogerenciadas a atingir as metas e resolver problemas.
Gerenciamento De Informação E Comunicação.	Eficiência e análise acurada e distribuição de informação crítica para efetividade do departamento.
Utilização Do Meio Ambiente	A extensão com que os outros departamentos interagem com esse ambiente e trabalham com escassez de recursos valiosos, necessários para esta operação efetiva.
Avaliações Por Entidades Externas	Avaliações do departamento por unidades pelos indivíduos e as organizações que estão interagindo com esse ambiente.
Participação E Influência Compartilhada	A produtividade com que as pessoas do departamento participam do processo decisório que o afeta.
Ênfase Em Treinamento E Desenvolvimento	A maioria dos esforços da organização é canalizada para o desenvolvimento dos recursos humanos.
Ênfase Na Realização	Auto valor na realização das principais novas metas individuais e organizacionais.
Pró-atividade	Agir sem esperar que os outros façam
Feedback	Criação de um sistema livre de fluxo de informações úteis para todos as equipes.

Fonte: Adaptado de Zey Ferrel (1979)

5.2 APLICAÇÃO

Buscou-se levantar informações baseando-se na observação direta da Divisão Contábil Financeira do SESC, através de um instrumento de coleta de dados baseados em pesquisa bibliográfica, e com aplicação de um questionário para os colaboradores da Divisão Contábil Financeira do SESC-PR.

5.2.1 Questionário

A aplicação do questionário (vide anexo I) tem a finalidade de coletar informações que possam identificar as dificuldades encontradas pelas equipes autogerenciadas dentro da Divisão Financeira do SESC, podendo assim gerar o diagnóstico empresarial, conseqüentemente gerando o problema a ser solucionado por este trabalho acadêmico.

O questionário é composto de 23 questões objetivas, com o intuito de facilitar a identificação das opções selecionadas. A aplicação do questionário foi feita pela equipe, diretamente com os colaboradores.

O questionário buscou informações sobre a necessidade de um sistema de indicadores de desempenho, levando-se em consideração o grau de responsabilidade das Equipes Autogerenciadas, e modificações da forma anterior de trabalhar para a atual. Por exemplo: divulgação dos avanços obtidos através do trabalho em equipe, comparações de situações passada com o presente e seus avanços, estando uma parte significativa da divisão considerando que nem sempre seu desempenho é melhor quando realizado trabalho em equipe. O Questionário também servirá para análise e como base para tomada de decisões na elaboração de metas e propostas.

Universo = 22 pessoas

Amostra = 22 pessoas

5.2.2 Observação Direta

Instrumento utilizado através de informações obtidas em visitas à Divisão Contábil Financeira do SESC onde houve contatos com os colaboradores que trabalham nas Equipes Autogerenciadas.

5.2.3 Análise dos Dados

Analizando os resultados encontrados através dos levantamentos citados anteriormente, podemos concluir que:

- a) Existe falta de demonstração e divulgação dos avanços obtidos através do trabalho em equipe, comparando a situação passada com a presente e seus avanços, onde uma parte significativa da Divisão considera que nem sempre seu desempenho é melhor quando realiza trabalho em equipe;
- b) Deficiência na comunicação: Pouco flexível e transparente, e com pouca liberdade para expressar idéias e opiniões. Na formação de equipes estes são requisitos essenciais. Através dos questionários podemos identificar um índice relativamente alto em que “nem sempre” se identifica estas características;
- c) Ao formar as equipes poucos colaboradores participaram da decisão, de como estas seriam formadas;

- d) Das igualdades de oportunidades: praticamente 27% dos membros das equipes não se consideram inseridos nos treinamentos;
- e) Uniformidade das informações: embora durante as entrevistas realizadas com um grupo de cinco dos funcionários da Divisão, em dias alternados, tenha demonstrado uniformidade nas informações, esse comportamento não foi verificado através da aplicação dos questionários. Ocorreram em diversas questões fechadas/objetivas respostas divergentes;
- f) Da divisão do trabalho: através das entrevistas e resultado do questionário identificou-se que, partes consideráveis dos colaboradores consideram a divisão do trabalho desigual, sobrecarregando parte da equipe;
- g) Falta de representantes de equipe: para facilitar o desenvolvimento das atividades de um modo geral, até mesmo como multiplicador de informação, é necessária a implantação de um representante para Equipes Autogerenciadas.

5.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Partindo-se do pressuposto de que o potencial humano é o fator mais importante nas organizações globalizadas, e que há necessidade de satisfazer os anseios dos funcionários que delas fazem parte. Através do diagnóstico reavaliado e discutido, é possível evidenciar o principal problema que a empresa estava encontrando na implantação de Equipes Autogerenciadas, e o trabalho a ser concretizado pode ser apresentado pelo seguinte problema de pesquisa:

Como otimizar a performance interna da Divisão Contábil Financeira do SESC?

6 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

6.1 IMPLANTAÇÃO DAS PROPOSTAS

Após várias pesquisas e com fundamentos teóricos empíricos sugere-se a implantação das seguintes propostas:

6.1.1 Ferramenta de Avaliação de Desempenho

Considerando o trabalho obtido e fundamentado através do embasamento teórico pode-se dizer que a avaliação 360 graus é a mais indicada uma vez que o trabalho é realizado em conjunto onde existe compartilhamento de idéias e informações, onde também os colaboradores estão bastante próximos no dia-a-dia, o que percebe-se através de observações diretas, aplicação de questionário de diagnóstico e reuniões com as equipes do Departamento Contábil Financeiro do SESC. Afirma-se que é válido que estes possam dar e receber feedbacks sobre o trabalho realizado, através da avaliação 360 graus.

Os critérios abordados na elaboração da avaliação de desempenho focam as características essenciais para o bom desempenho em equipes autogerenciadas e foram personalizados para o trabalho desenvolvido na Divisão Contábil Financeira do SESC.

Ressalta-se que a avaliação foi 360 graus, pelo método de escolha forçada, onde as alternativas propostas para respostas foram SIM e NÃO o que forçou o posicionamento em relação aos aspectos avaliados na auto-avaliação. Houve na distribuição das questões elaboradas os cinco blocos de questões, sendo eles;

- A) Competência para Gerar Resultados composta pela a Orientação para Resultados, Iniciativa, Orientação para Ordem e Qualidade e a Curiosidade.

- B) Competência para Influenciar e Persuadir composta pela Sensibilidade Interpessoal, Orientação ao Cliente, Persuasão e Impacto Pessoal, Conhecimento Organizacional e Construção de Relações.
- C) Competências Diretivas composta por Desenvolvimento de Pessoas, Coordenação de Pessoas, Trabalho em Equipe e Liderança.
- D) Competências de Domínio Pessoal composta por Confiança em Si Mesmo, Autocontrole, Perseverança.
- E) Competências Cognitivas composta pela Aprendizagem, Pensamento Analítico e Reconhecimento de Modelos (capacidade de associação), quais tiveram pesos distribuídos de formas diferentes dando ênfase aquelas questões que agregam efetivamente no resultado do trabalho.

Após aprovação da avaliação 360 graus, experimental, pelo Diretor da Divisão Contábil Financeira do SESC foi agendado uma data, onde foi aplicada a avaliação em uma amostra composta de duas das cinco equipes, sendo que uma delas com quatro membros e a outra com cinco membros.

Distribuí-se a todos os selecionados para a amostra, a avaliação de desempenho (conforme ANEXO III), explicando o objetivo da avaliação que é acadêmica, podendo ser aplicada futuramente, a reação dos participantes de um modo geral foi bem vinda, porém alguns fizeram brincadeiras demonstrando receio de que o resultado da avaliação fosse aberta a Divisão, e também receio com a própria avaliação da qual não haviam participado.

Com aplicação da avaliação 360 graus foi levantado dados muito honestos já que os selecionados não haviam participado de algo semelhante e portanto não estavam “acostumados” (viciados) com as características e comportamentos que seriam aprovados (comportamentos considerados positivos), dando para si mesmos notas justas com o que acreditavam (observe nos resultados dos gráficos anexos), e constatamos que a auto-avaliação do indivíduo conferia com a avaliação feita. Foi muito válida em virtude de que além de utilizar avaliação 360 graus como uma

ferramenta na avaliação de desempenho, podê-se também utilizar para introduzir treinamentos específicos para o alcance do comportamento desejado para a realização do trabalho ao longo do tempo.

Com base nesta avaliação experimental, que considerada bem sucedida embora não tenha sido apresentado retorno aos participantes por ser de cunho acadêmico, pode-se extrair boas análises (experiências) como as citadas acima. Portanto foi proposto a Divisão Contábil Financeira do SESC avaliação de desempenho 360 graus contanto que seja introduzida gradativamente, para melhor adaptação, elaborando questões mais abertas e que o *feedback* seja dado pelo líder geral da Divisão nas primeiras avaliações, para que os participantes sintam que esta avaliação é profissional, e visa o desenvolvimento dos indivíduos.

6.1.1.1 Aplicação da Proposta

A proposta foi aceita pelo líder geral das equipes com previsão para implantação no início do ano de 2005 como sugerido, sendo introduzido gradativamente, para melhor adaptação onde num primeiro momento será elaborada questões mais abertas para avaliação e o *feedback* também no início da implantação será dado pelo líder geral da Divisão, para que os participantes percebam que esta avaliação é totalmente profissional e deverá permanecer nesta esfera.

Gradativamente as questões serão elaboradas de forma mais direta, fechadas focando o comportamento, resultados de cada integrante e o resultado da avaliação 360 graus será dado e recebido entre os integrantes.

6.1.1.2 Análise dos Resultados da Aplicação da Ferramenta (Avaliação 360 Graus)

Com a aplicação da avaliação verificou-se fácil entendimento dos integrantes das equipes que fizeram parte desta amostragem, pois no decorrer da aplicação, após ter sido lido para os componentes a avaliação, cada qual se dirigiu para seu local de trabalho para dar continuidade aos questionários, fui duas vezes procurado para esclarecimentos, o que leva a entender que foi de fácil entendimento. Ainda durante a leitura do questionário como já citado acima houve algumas comentários/brincadeiras, com relação a avaliação, mas de modo geral foi bastante aceita estando os integrantes receptivos. Foi anexado ao final do questionário uma questão solicitando a opinião de cada integrante com relação ao método adotado e as questões aplicadas. Obteve-se como resposta que os aspectos abordados foram abrangentes, mas criticaram o método da avaliação forçada, onde o integrante tinha que informar se o colega tinha zero ou cem por cento da questão avaliada, quando algumas vezes o mesmo tinha cinquenta, setenta por cento ou algo intermediário.

Para finalizar foi marcada uma reunião com o Diretor da Divisão Contábil Financeira do SESC no qual foram apresentados os resultados das avaliações, onde foi confirmada a consistência da avaliação, pois conforme o mesmo, pode ser detectado falhas, na equipe e individualmente, permitindo ajustes através de treinamentos, mudanças de integrantes, líderes de equipes, enfim fazendo as correções que sejam evidenciadas através da avaliação de desempenho, buscando cada vez mais um melhor desempenho, onde a performance interna da Divisão Contábil Financeira do SESC pode sim ser otimizada com a elaboração e implementação de medição dos trabalhos realizados pelas Equipes Autogerenciadas.

6.1.2 Implantação de Líderes De Equipe

Identificou-se com base na pesquisa realizada e sustentada pelo referencial teórico, também através das visitas a Divisão Contábil Financeira do SESC, e reuniões com os membros das equipes e seus representantes a necessidade de estabelecer líderes para as equipes.

A proposta foi elaborada para que dentre de cada equipe fosse eleito um líder por seus próprios integrantes e que a cada semestre ocorresse uma rotatividade de líder, sendo este da própria equipe.

6.1.2.1 Aplicação da Proposta

Dada a cultura da empresa conservadora e as funções, cargos e salários que vigoravam anteriormente a implantação do projeto de equipes autogerenciadas, quando da implantação houve quebra de hierarquia chefe/subordinados, sendo que anteriormente existia a figura de chefes dentro da Divisão Contábil Financeira do SESC.

Esses chefes ficaram equalizados ao nível dos demais colaboradores, mas continuavam recebendo salários equivalentes a suas antigas atribuições. O líder geral das equipes optou por aproveitar os antigos chefes até mesmo por que a empresa atualmente não permitiria bonificações a líderes temporários, e também pela evolução de aprendizado que passaram, para colocá-los cada um como líder de uma equipe. A experiência foi muito válida, pois organizou as equipes dando a elas rumos e estabelecendo diretrizes.

Através disso, pode-se evidenciar a mudança nas atitudes dos antigos chefes, que após a experiência com a integração e conhecimento das barreiras e capacidade de cada um dos colaboradores, bem como de si mesmo, os quais se

envolveram com o trabalho diretamente, e não somente de forma burocrática como era antes da implantação de equipes Auto Gerenciadas. Considerando essa experiência pela qual passaram o líder geral identificou que os mesmos atualmente tem capacidade para liderarem as equipes auto gerenciadas, pois desenvolveram através dessa experiência a capacidade de cooperação e abertura para troca de idéias, compartilhamento de informações, praticam empowerment (delegação e distribuição de responsabilidade e autoridade) condições ideais para um desempenho superior.

Embora a proposta sugerida anteriormente tenha sido aplicada, porém com algumas adaptações para o ambiente, as quais já justificadas acima. A rotatividade de líder ficou impossibilitada considerando a forma proposta inicialmente, portanto foi apresentada uma nova forma de rotatividade de líder.

6.1.3 Rotatividade de Líder E Integrantes

Sugere-se que os líderes devam mudar a cada oito meses de equipe, e a mesma se mantém.

A rotatividade de membros dentro das equipes deverá ocorrer a cada um ano e meio, ou ainda conforme a necessidade identificada pelo líder ou também posteriormente a avaliação de desempenho.

7 CONCLUSÃO

O objetivo principal de criar uma ferramenta eficaz de indicadores de desempenho múltiplos, que pudesse medir a performance tanto individual quanto das equipes autogerenciadas da divisão financeira do SESC, foi atingido.

O questionário estruturado e aplicado na divisão buscou em primeiro instante coletar informações a respeito da satisfação dos funcionários com o novo método de trabalho em equipe para aquele departamento, bem como possibilitou a identificação da necessidade de criarem-se indicadores de desempenho para o perfil atual dos funcionários. Os resultados do questionário geraram o diagnóstico empresarial, e conseqüentemente permitiram identificar o principal problema da divisão ao implantar as Equipes Autogerenciadas.

Conforme já exposto anteriormente, os membros das equipes daquela divisão, podiam perceber as mudanças e melhorias que a técnica de equipes autogerenciadas trouxera para o departamento. Entretanto, não havia demonstração e divulgação dos avanços do potencial individual e de cada equipe.

Através do estudo realizado sobre o trabalho em equipes autogerenciáveis e várias pesquisas na modalidade teórica empírica, optou-se pela implantação da Avaliação 360 Graus – pelo método de escolha forçada, que propicia resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais. Além de ser de simples aplicação, não exigindo preparo intenso ou sofisticado por partes dos avaliadores. Assim, a aplicação da ferramenta Avaliação 360 Graus foi elaborada de forma adaptável à cultura organizacional, e permitiu avaliar cada integrante ao mesmo tempo em que estes se auto-avaliaram. Foi muito interessante e grande satisfação, para o avaliador, pode verificar a sinceridade entre as respostas individuais e as respostas dos membros da equipe, testificando a validade e coerência da ferramenta elaborada.

A aplicação da ferramenta, Avaliação 360 Graus – pelo método forçado, permitiram identificar em cada respondente, quais são seus pontos fortes e quais pontos precisam ser melhorados, seja de cunho individual ou para o trabalho em

equipe. A apresentação dos resultados não foi divulgada aos integrantes da divisão, pois estas foram utilizadas somente para efeitos acadêmicos.

8 OBSERVAÇÕES FINAIS

A maior dificuldade encontrada foi a aceitação do Sesc, eles acreditarem na idéia, porém depois de muita conversa foi aceita. Como o Sesc é uma empresa muito conservadora, eles no começo não queriam nem ver a proposta, porém depois de ver as análises, os resultados das pesquisas, aceitaram o projeto.

Acredita-se que se o Sesc acreditar e incorporar ao seu sistema o projeto de equipes autogerenciáveis o retorno vai ser visto em curto prazo. Como já mencionado eles devem eleger um líder para cada grupo e dar continuidade ao projeto. Lembrando sempre que esta mudança tem que ser feita de modo gradativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR6023**: informações e documentação: referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2000

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.

DENTON, D. Keith. **Organização horizontal**: além da satisfação total do cliente. São Paulo: IMAN, 1995.

KATZENBACH, Jon, QUINN, James Brian, **As equipes de milênio**. Revista HSM Management, N.17, p. 55 – 60, novembro-dezembro, 1999.

MANS, Charles C. & Sims JR, Henry P. **Empresas sem chefes**. São Paulo: Macron Books, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MALSCHITZKY NANCY. **Desenvolvimento de equipes**. Curitiba: Apostila Pós Graduação FESP, 2000.

OLIVEIRA, João d'. **Discurso na instalação do conselho nacional do SESC.** 1947.

ROBBINS, Harvey - FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

SELF DIRECT WORK TEAMS: <http://users.ids.net/~brim/sdwtt.html> , ultima consulta 15/10/2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de Aprendizagem.** São Paulo; Best Seller, 1990.

SPECTOR, Beart A. **Como criar e administrar empresas horizontais: lições práticas e valiosas para garantir mudanças bem - sucedidas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998 .

WELLILNS, R.; BYHAM, W. C. ; WILSON. J. M. **Equipe zapp!** Rio de janeiro: Campus, 1994.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓTICO

Questionário direcionado ao Departamento Financeiro do SESC

- 1) Como você identifica a cultura de sua empresa?
☐ conservadora (excesso de burocracia, centralização das decisões,
☐ inovadora (burocracia moderada, delegação, descentralização nas tomadas de decisões)
- 2) Você considera a cultura organizacional de sua empresa como inovadora e tomadora de riscos, ou seja, o grau em que os empregados são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos?
☐ sim ☐ não
- 3) A organização possui plano de cargos e salários?
☐ sim ☐ não
- 4) Até que ponto você acredita que o seu rendimento dentro do departamento é melhor quando realiza trabalho individual?
☐ sempre ☐ quase sempre ☐ nem sempre ☐ raramente ☐ nunca
- 5) Até que ponto você acredita que o seu rendimento dentro do departamento é melhor quando realiza trabalho em equipe?
☐ sempre ☐ quase sempre ☐ nem sempre ☐ raramente ☐ nunca
- 6) O ambiente do departamento proporciona abertura para a realização do trabalho em equipe? (considerando que o ambiente deva conter comunicação flexível e transparente, com liberdade para expressar idéias e opiniões)
☐ sempre ☐ quase sempre ☐ nem sempre ☐ raramente ☐ nunca

- 7) O departamento estimula o desenvolvimento e treinamento de seus colaboradores através de palestras, cursos, seminários?
() sempre () quase sempre () nem sempre () raramente () nunca
- 8) Um dos pré requisitos para a implantação de equipes autogerenciadas é atingir um nível de informações equalizadas, onde a comunicação flui e todos tem acesso as mesmas informações.
() excelente () ótimo () bom () regular () ruim
- 9) As equipes de trabalho foram formadas de modo a ficarem heterogêneas, visando diversidade de capacidade e conhecimento. Até que ponto você se sente confortável com o processo adotado?
() excelente () ótimo () bom () regular () ruim
- 10) Uma equipe que atinge a integração compartilha informações, sabe distribuir tarefas, conseguem chegar a um consenso sem interferência externa, sentem-se confortável em solicitar ajuda. Você se sente integrado na sua equipe?
() excelente () ótimo () bom () regular () ruim
- 11) De que forma a divisão das atividades a serem realizadas pelo Departamento Financeiro do SESC esta bem distribuída?
() excelente () ótimo () bom () regular () ruim
- 12) Você considera que o controle das atividades realizadas pelas equipes do Departamento Financeiro do SESC esta sendo eficiente na mensuração do trabalho de forma justa?
() excelente () ótimo () bom () regular () ruim
- 13) O layout do departamento facilita o trabalho das equipes de forma;
() excelente () ótimo () bom () regular () ruim

14) Quando contratado um novo colaborador para o departamento é avaliado se o mesmo sabe trabalhar em equipe.

☐ sempre ☐ quase sempre ☐ nem sempre ☐ raramente ☐ nunca

15) O departamento realiza reuniões com que frequência?

☐ sempre ☐ quase sempre ☐ nem sempre ☐ raramente ☐ nunca

16) O relacionamento do chefe com os subordinados é imparcial e profissional sem preferências?

☐ sempre ☐ quase sempre ☐ nem sempre ☐ raramente ☐ nunca

17) Existe dois tipos de competição uma consiste no fato de que para uma equipe ganhe outras terão que perder, e o outro tipo de competição que é considerada saudável em que todas "ganham". Por exemplo, uma equipe disposta descobrindo inovações, que compartilha (as inovações) com as demais equipes, e conseqüentemente todos ganham, elevando o padrão de qualidade do departamento. É presente a competição saudável entre a equipe?

☐ sempre ☐ quase sempre ☐ nem sempre ☐ raramente ☐ nunca

18) O ideal para o desenvolvimento do trabalho em equipe é que haja rotatividade de líder. Existe rotatividade de líder dentro das equipes no Departamento Financeiro do SESC?

☐ sempre ☐ quase sempre ☐ nem sempre ☐ raramente ☐ nunca

19) Considerando que as expectativas do projeto de equipes autogerenciadas envolvam melhora na comunicação, motivação, comprometimento, empowerment (delegação/descentralização), padronização, otimização dos recursos, melhoria contínua. De que forma esta expectativa está sendo correspondida.

☐ excelente ☐ ótimo ☐ bom ☐ regular ☐ ruim

20) Os membros são regularmente informados quanto aos resultados das avaliações?

☐ sempre ☐ quase sempre ☐ nem sempre ☐ raramente ☐ nunca

21) Você se sente confortável com o sistema de avaliação?

☐ sempre ☐ quase sempre ☐ nem sempre ☐ raramente ☐ nunca

22) As equipes estão satisfeitas com a forma em que são avaliadas?

☐ sempre ☐ quase sempre ☐ nem sempre ☐ raramente ☐ nunca

23) Pessoas que trabalham com sistema de equipes autogerenciadas participam mais das decisões, podem expressar livremente, encontram-se envolvidas com aprendizados e melhoria contínua. Apesar de todas estas características que consideramos muito positivas, foi identificado, através de pesquisas que o aprendizado e melhoria contínua, e o excesso de pressão por metas pode gerar uma certa dose de stress. Até que ponto você se considera atingido por esse stress que pode ser gerado?

☐ sempre ☐ quase sempre ☐ nem sempre ☐ raramente ☐ nunca

ANEXO II – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO

1) Como você identifica a cultura da empresa?

TABELA 1: CULTURA

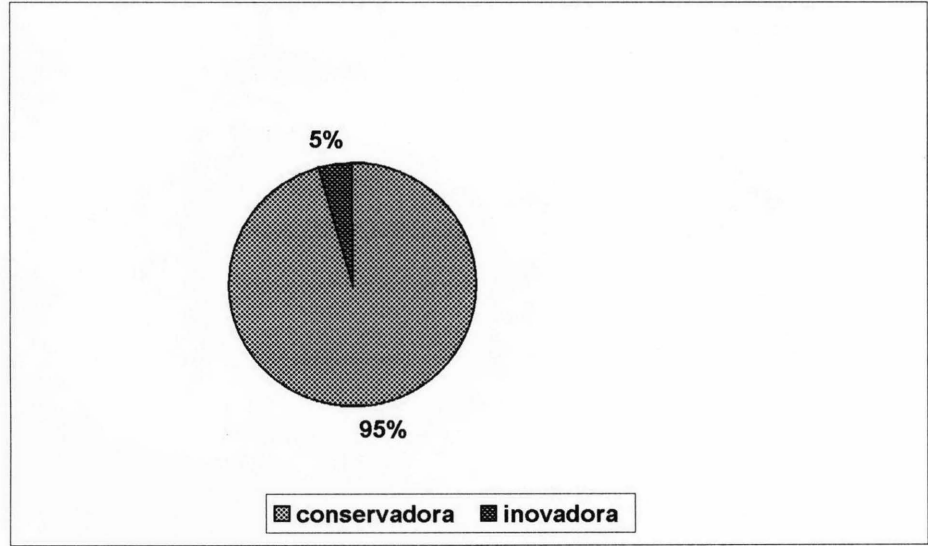
Cultura	F	%
Conservadora*	21	95,45
Inovadora**	1	5,00
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

*Excesso de burocracia, centralização das decisões

**Burocracia moderada, delegação, descentralização nas tomadas de decisões.

GRÁFICO 1: CULTURA



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentários: Tendo como base a própria formação do SESC que é uma empresa sem fins lucrativos, e ainda a característica da maioria das empresas brasileiras que são conservadoras, este resultado já era esperado, e a surpresa foi o fato de não ter

causado um equívoco por parte de um dos entrevistados entre o que é Departamento e Empresa.

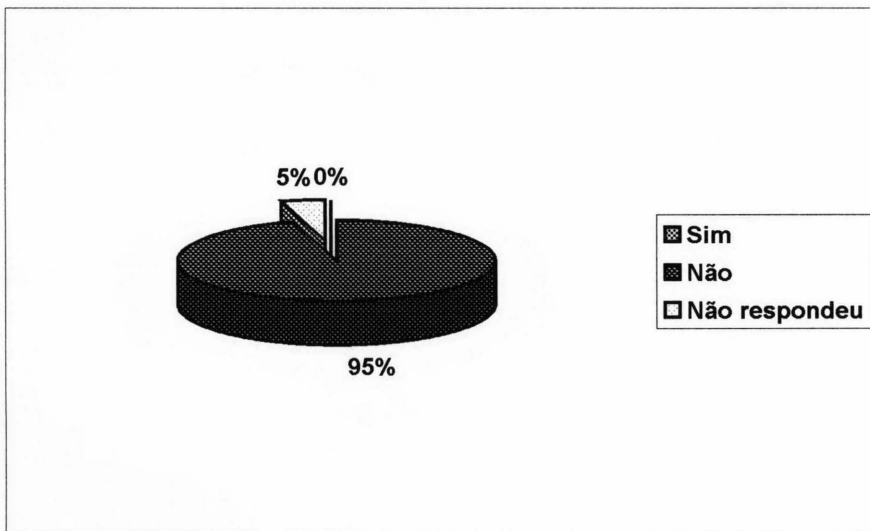
2) Você considera a cultura organizacional de sua empresa como inovadora e tomadora de riscos, ou seja o grau em que os empregados são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos?

TABELA 2: INOVADORES/RISCO

Inovadores/risco	F	%
Sim	0	0,00
Não	21	95,50
Não respondeu	1	4,50
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 2: INOVADORES/RISCO



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentários: Empresa com característica conservadoras são controladoras não delegam e não permitem erro, não confiam em seus colaboradores centralizam as decisões, confirmando a questão anterior sobre as características dessas empresas. Felizmente não houve contradição. Deve-se considerar os entraves que o

departamento financeiro do SESC encontra quando esbarra na cultura organizacional. Acredita-se que no médio prazo o departamento isolado possa atingir com sucesso as características das equipes autogerenciadas, mas é quando ocorre interação com as demais áreas onde as pessoas não estão instituídas de *empowerment* (empoderamento). O desafio pode-se perceber, é grande no momento, o ideal seria toda a organização estar envolvida no processo, não necessariamente com implantação de equipes autogerenciadas mas com características mais inovadoras. O que no momento é um desafio, talvez num futuro próximo possa ser pré-requisito.

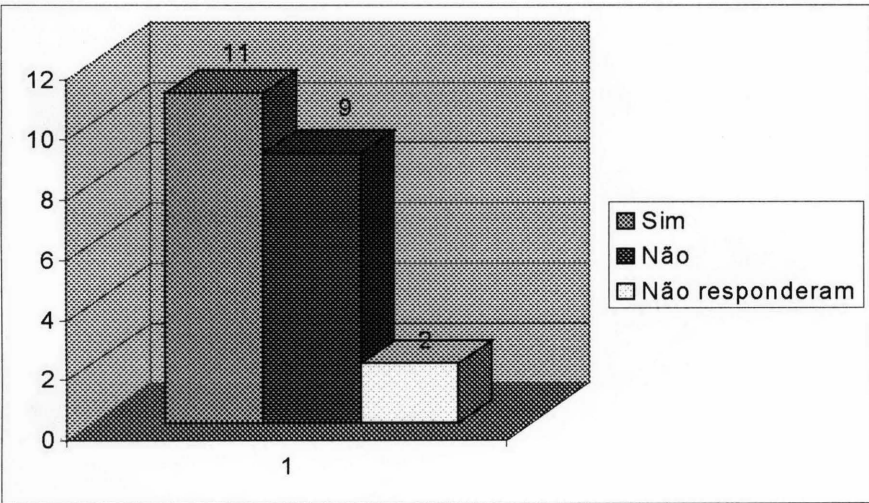
3) A organização possui planos de cargos e salários?

TABELA 3: PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Plano de cargos de salários	F	%
Sim	11	50,0%
Não	9	40,9%
Não respondeu	2	9,1%
Total	22	100%

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 3: PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentários: Conforme os idealizadores do projeto a empresa são possui um plano reconhecido de cargos e salários. Ocorre aqui uma falta dessa informação por 55% do pessoal da equipe do departamento financeiro do SESC

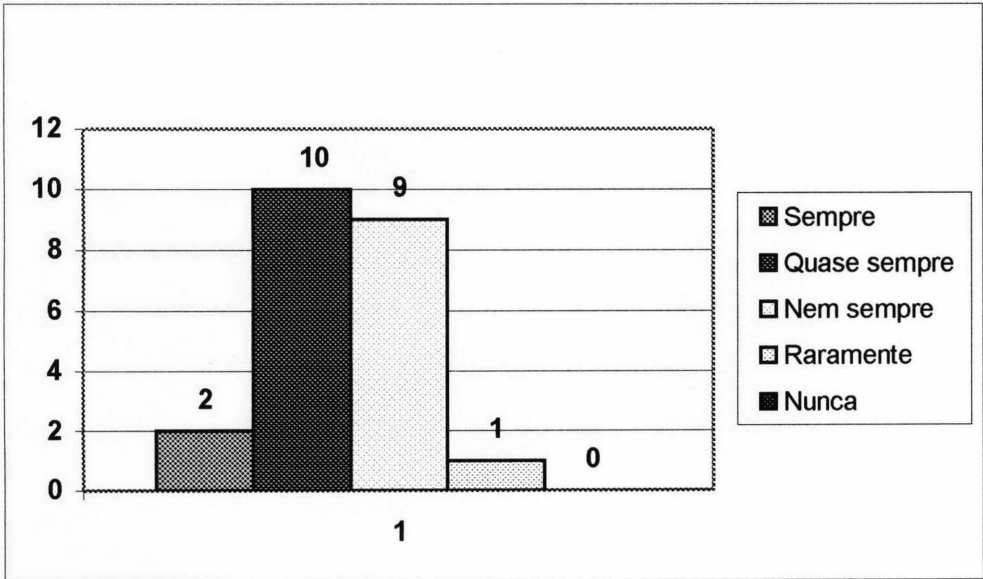
4) Até que ponto você acredita que o seu rendimento dentro do departamento é melhor quando realiza trabalho individual?

TABELA 4: RENDIMENTO NO TRABALHO INDIVIDUAL

Rendimento no trabalho individual		%
Sempre	2	9,10
Quase sempre	10	45,50
Nem sempre	9	40,90
Raramente	1	4,50
Nunca	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 4: RENDIMENTO NO TRABALHO INDIVIDUAL



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentários: Pode-se observar através dos resultados que temos um índice baixo de pessoas que não estão envolvidas no processo.

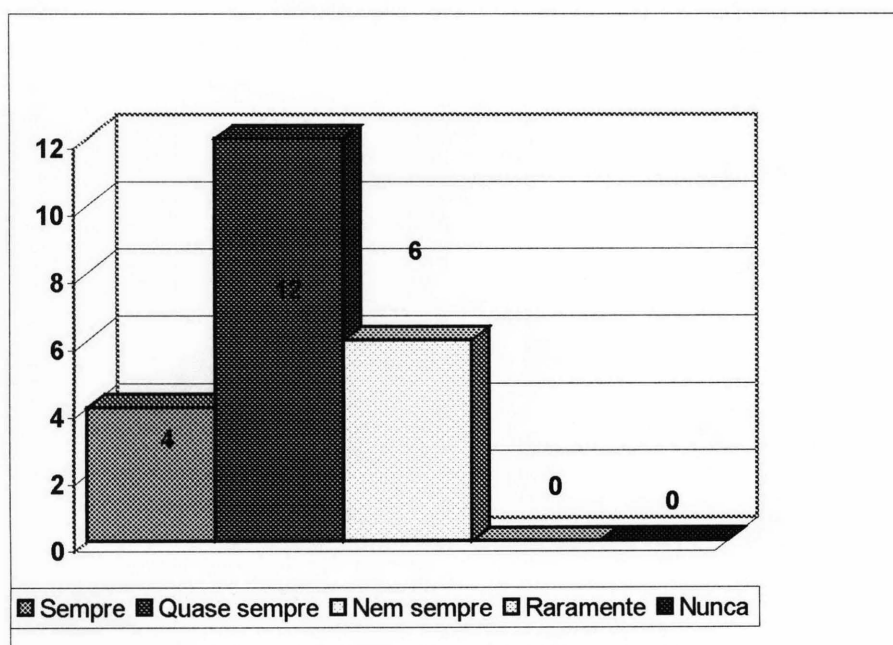
5) Até que ponto você acredita que o seu rendimento dentro do departamento é melhor quando realiza trabalho em equipe?

TABELA 5: RENDIMENTO NO TRABALHO EM EQUIPE

Rendimento no trabalho em equipe	F	%
Sempre	4	18,2%
Quase sempre	12	54,5%
Nem sempre	6	27,3%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	22	100%

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 5: RENDIMENTO NO TRABALHO EM EQUIPE



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentários: Pode-se observar que ocorre uma resistência com o trabalho em equipe é preciso evidenciar as conquistas feitas através do trabalho em equipe, demonstrando o antes e o depois, para que todos os membros se envolvam efetivamente torcendo pelo sucesso de seu time. Sugere-se demonstrar as melhorias é preciso evidenciar as conquistas.

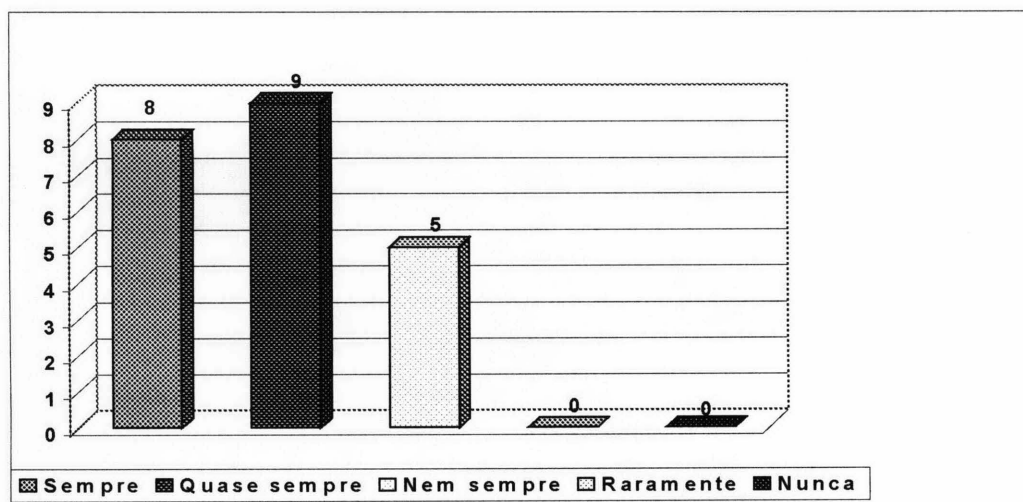
6) O ambiente do Departamento proporciona abertura para a realização do trabalho em equipe? (considerando que o ambiente deva conter comunicação flexível e transparente, com liberdade para expressar idéias e opiniões)

TABELA 6: HÁ ABERTURA PARA O TRABALHO EM EQUIPE

Há abertura para o trabalho em equipe		%
Sempre	8	36,40
Quase sempre	9	40,90
Nem sempre	5	22,70
Raramente	0	0,00
Nunca	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 6: HÁ ABERTURA PARA O TRABALHO EM EQUIPE



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentários: Mesmo levando em conta a cultura da organização, 22,7% é um índice alto para um “nem sempre” . Foi avaliado ambiente do seguinte prisma, que deve conter comunicação flexível e transparente, com liberdade para expressar idéias e opiniões. Dos requisitos para formar equipes estes são essenciais. Sugere-se ficar mais atento para manter e expandir ainda mais um canal de comunicação aberto mesmo que não se possa aproveitar todas as idéias geradas pela equipe.

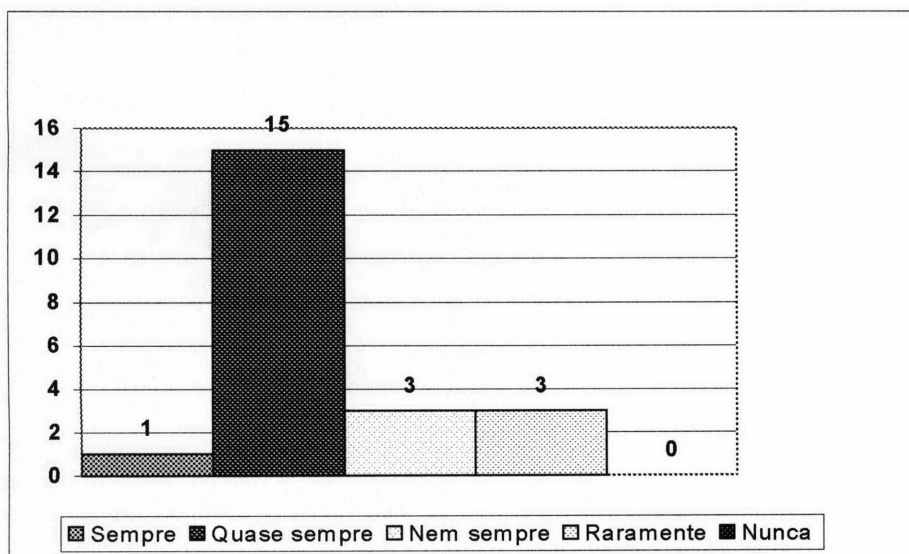
7) O departamento estimula o desenvolvimento e treinamento de seus colaboradores através de palestras, cursos e seminários?

TABELA 7: ESTÍMULO PARA TREINAMENTO

Estímulo para treinamento		%
Sempre	1	4,50
Quase sempre	15	68,20
Nem sempre	3	13,60
Raramente	3	13,6
Nunca	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 7: ESTÍMULO PARA TREINAMENTO



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentários: Praticamente 27% dos membros da equipe não se consideram inseridos nos treinamentos. Sugere-se atenção em proporcionar igualdades de oportunidades.

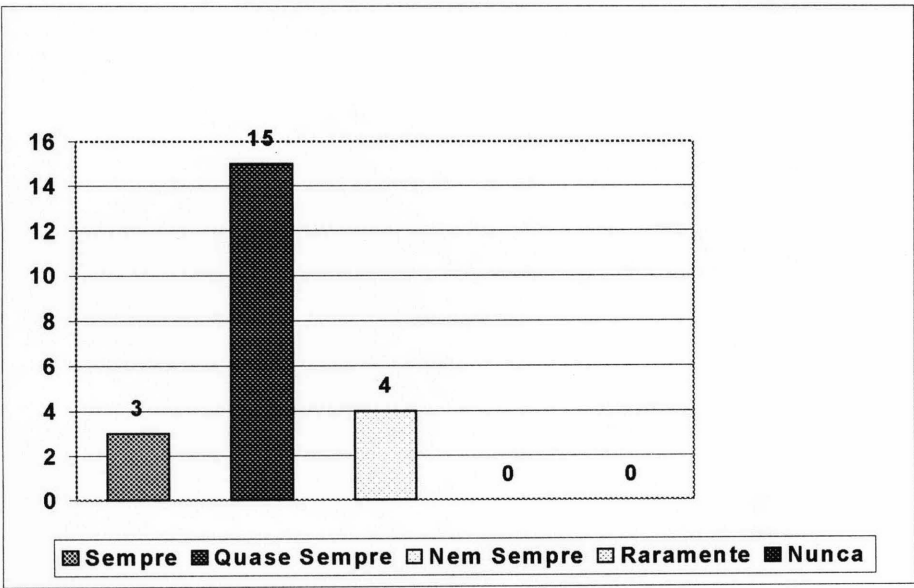
8) Um dos pré-requisitos para implantação de equipes Autogerenciadas é atingir um nível de informações equalizadas, onde a comunicação flui e todos tem acesso as mesmas informação. Com que frequência esse comportamento é identificado na equipe?

TABELA 8: INFORMAÇÕES EQUALIZADAS

Informações Equalizadas		%
Sempre	3	13,60
Quase sempre	15	68,20
Nem sempre	4	18,20
Raramente	0	0,00
Nunca	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 8: INFORMAÇÕES EQUALIZADAS



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentários: Considerando que uma comunicação com este nível de qualidade é um de implementação de equipes autogerenciadas está muito bem. Sugere-se este ritmo para esse requisito que está realmente muito bom, obtendo mais de 80% de aprovação.

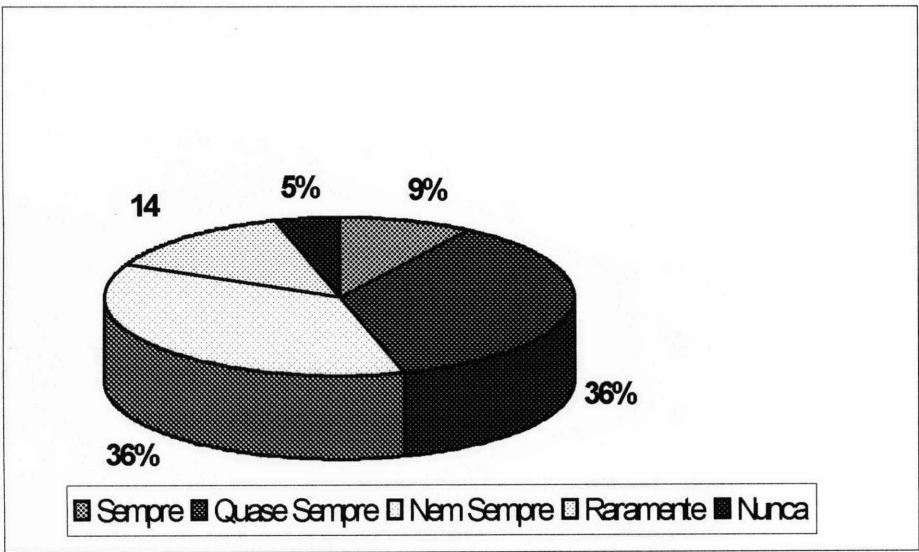
9) As equipes de trabalho foram formadas de modo a ficarem heterogêneas, visando diversidade de capacidade e conhecimento. Até que ponto você se sente confortável com o processo adotado?

TABELA 9: EQUIPES HETEROGÊNEAS

Equipes heterogêneas	F	%
Sempre	2	9,00
Quase sempre	8	36,00
Nem sempre	8	36,00
Raramente	3	14,00
Nunca	1	5,00
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 9: EQUIPES HETEROGÊNEAS



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentários: Como citado no embasamento teórico das considerações para a formação de equipes, o ideal é que todos participem do processo de implantação. Acredita-se que devido a falta da observação desse detalhe que foi notado durante as visitas ao departamento e as entrevistas com os dois colaboradores mais envolvidos no processo, é que a equipe esteja passando por este problema. Sugere-se, devido ao número elevado de insatisfeitos com a maneira adotada, rever a formação das equipes levando em consideração a formação de equipes com número ímpar e que todos estejam envolvidos para esta decisão. Indica-se também que tenha um representante para cada equipe e que haja rotatividade de representante em um prazo negociado com os próprios membros.

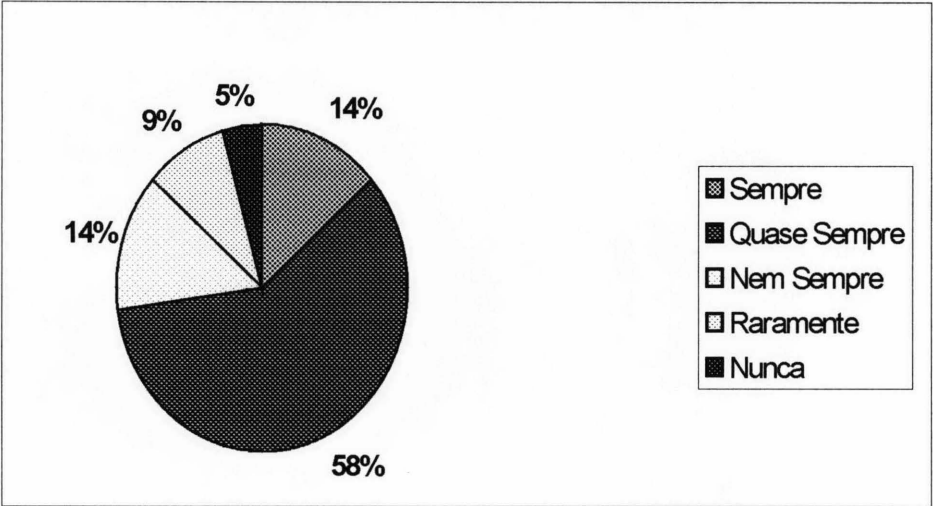
10) Uma equipe que atinge a integração compartilha informações, sabe distribuir tarefas, conseguem chegar a um consenso sem interferência externa sentem-se confortável em solicitar ajuda você se sente integrado na sua equipe?

TABELA 10: VOCÊ SE SENTE INTEGRADO NA SUA EQUIPE?

Você se sente integrado na sua equipe?		%
Sempre	3	13,60
Quase sempre	13	59,10
Nem sempre	3	13,60
Raramente	2	9,10
Nunca	1	4,50
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 10: VOCÊ SE SENTE INTEGRADO NA SUA EQUIPE?



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentários: Embora as dificuldades identificadas na questão anterior, a maioria sente-se integrado em sua equipe. Sugere-se que talvez não seja necessário modificar toda a formação das equipes mas fazer sim alguns ajustes trocando alguns membros. É importante haver afinidade, pois equipes de sucesso têm harmonia por esse motivo é importante que se possível os próprios participantes possam estar se elegendo membros das equipes que desejarem, mas é bom que haja diversidade de conhecimento e habilidade.

11) De que forma a divisão das atividades a serem realizadas pelo departamento financeiro do SESC esta bem distribuída?

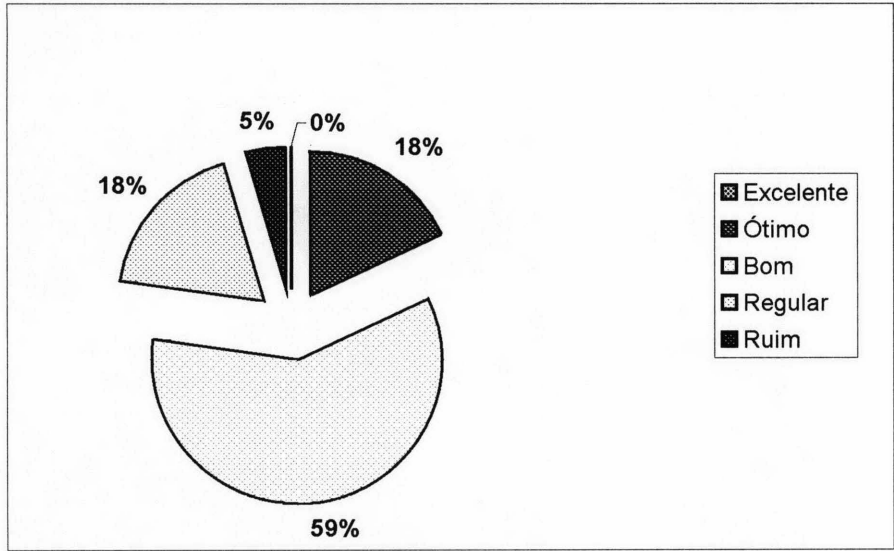
TABELA 11: AS ATIVIDADES SÃO BEM DISTRIBUÍDAS?

As atividades são bem distribuídas?		%
Excelente	0	0,00
Ótimo	4	18,20
Bom	13	59,10

Regular	4	18,20
Ruim	1	42,50
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 11: AS ATIVIDADES SÃO BEM DISTRIBUÍDAS?



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentário: A impressão que pode-se registrar a partir desse resultado é que se tem um bom percentual se sentindo sobrecarregado. Volta-se a sugerir representante de equipe ,e também é válido averiguar as atribuições de cada membro para que não ocorra sobrecarga de atividades a um único membro.

12) Você considera que o controle das atividades realizadas pelas equipes do departamento financeiro do SESC esta sendo eficiente na mensuração do trabalho de forma justa?

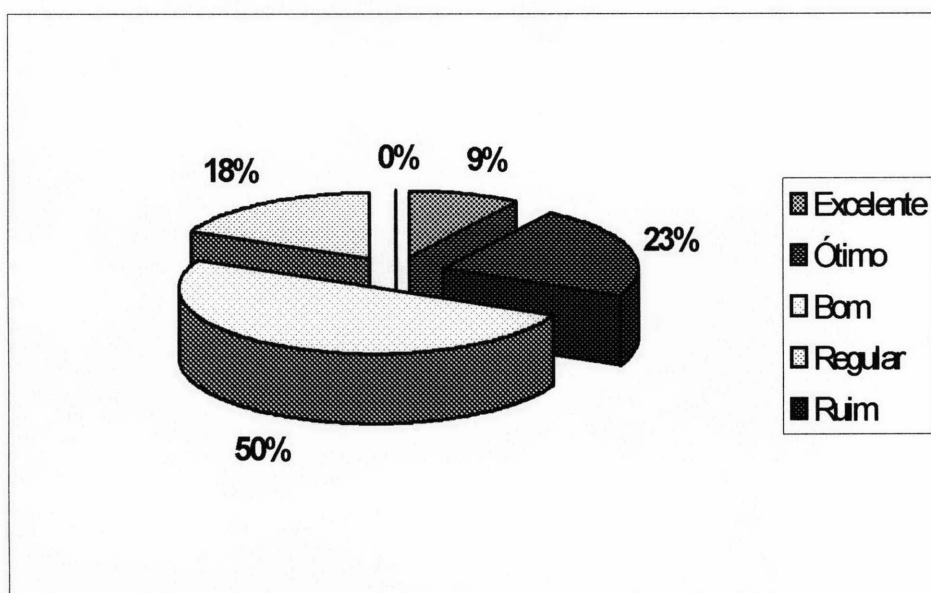
TABELA 12: A MENSURAÇÃO DO TRABALHO É REALIZADA DE FORMA JUSTA?

Mensuração do trabalho		%
Excelente	2	9,10
Ótimo	5	22,70
Bom	11	50,00
Regular	4	18,20
Ruim	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 12: A MENSURAÇÃO DO TRABALHO É REALIZADA DE FORMA JUSTA?

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC



Comentário: Do que se pode analisar através desse gráfico é que a maioria considera bom, porém soube-se através das entrevistas e visitas ao departamento que existe um controle que não é formal e estabelecido e que não ocorre de tempo em tempo é um retorno das tarefas realizadas nas conversas do dia-a-dia. Nada formal e estabelecido.

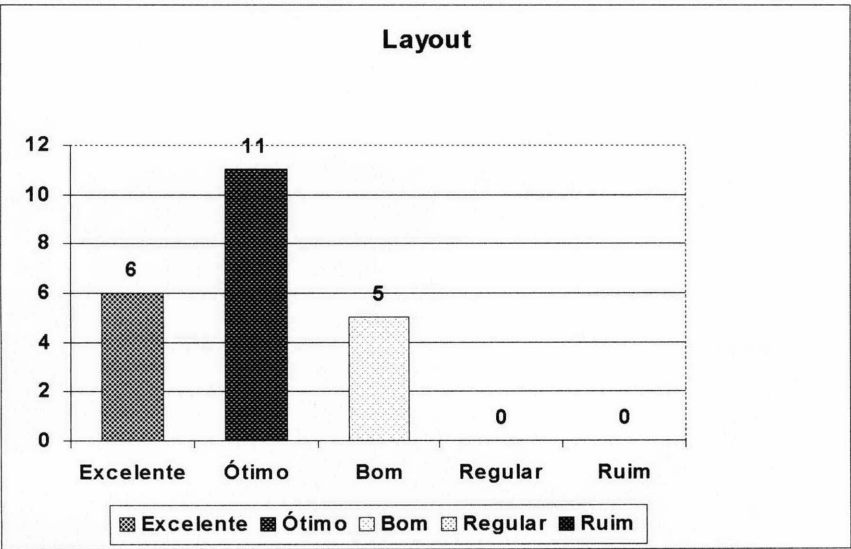
13) O layout do departamento facilita o trabalho das equipes de que forma?

TABELA 13: O LAYOUT FACILITA O TRAB. DAS EQ. DE FORMA

Layout	F	%
Excelente	6	27,30
Ótimo	11	50,00
Bom	5	22,70
Regular	0	0,00
Ruim	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 13: O LAYOUT FACILITA O TRAB. DAS EQ. DE FORMA



Comentário: Pode-se registrar através dessa análise que o layout atende a expectativa da maioria.

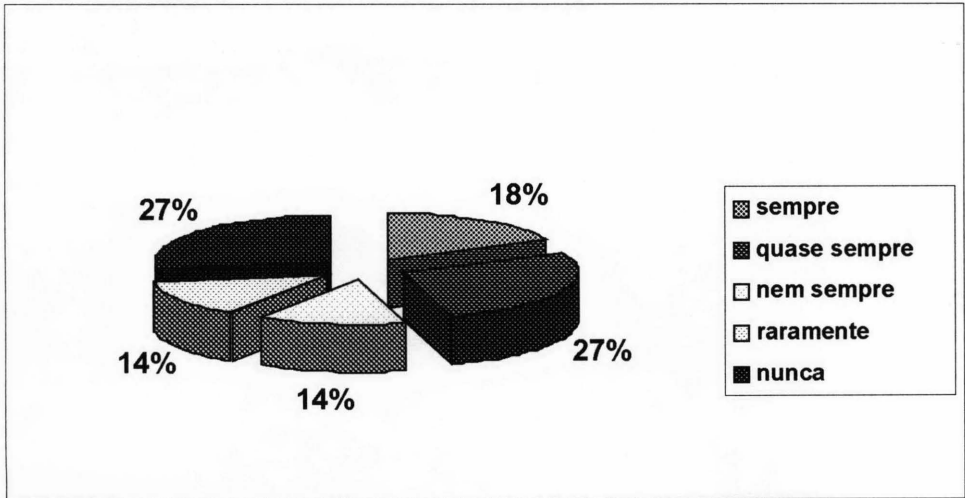
14) Quando contratado um novo colaborador para o departamento é avaliado se o mesmo sabe trabalhar em equipe?

TABELA 14: AO CONTRATAR UM NOVO COLABORADOR É AVALIADO SE O MESMO SABE TRABALHAR EM EQUIPE?

Novo colaborador/trabalho em equipe		%
Sempre	4	18,20
Quase sempre	6	27,30
Nem sempre	3	13,60
Raramente	3	13,60
Nunca	6	27,30
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 14: AO CONTRATAR UM NOVO COLABORADOR É AVALIADO SE O MESMO SABE TRABALHAR EM EQUIPE?



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentário: Ocorre uma diversidade de respostas que não leva a conclusão alguma, uns acreditam que sim outros que não e segue. O que soubesse através das visitas ao departamento é que os funcionários que estão no Departamento já estavam antes da implantação do Sistema de Equipes Autogerenciadas e não houve novas contratações.

Sugere-se que se houver novas contratações é bom avaliar perfil. Também é válido avaliar perfil dos atuais colaboradores.

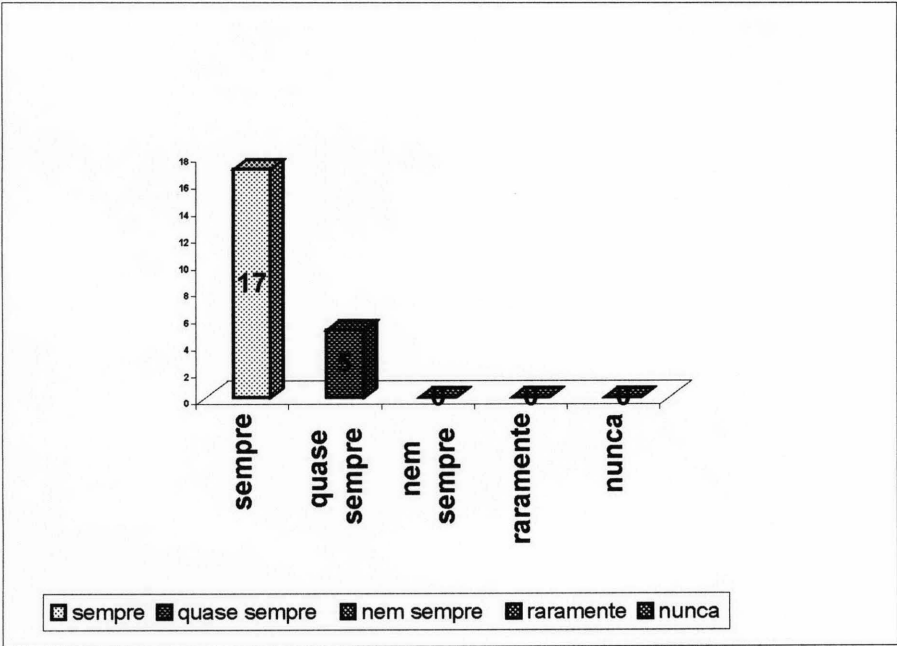
15) O departamento realiza reuniões com frequência?

TABELA 15: FREQUÊNCIA DE REUNIÕES

Frequência de reuniões		%
Sempre	17	17,30
Quase sempre	5	22,70
Nem sempre	0	0,00
Raramente	0	0,00
Nunca	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 15: FREQUÊNCIA DE REUNIÕES



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentário: Como esperado em Equipes Autogerenciadas, ocorre reuniões com frequência.

Sugere-se analisar se esta sendo utilizado um tempo ideal, sem desperdício, otimizado. Para facilitar sugere-se implantar representante de equipe, com essa

medida talvez se possa manter o bom nível das informações e reduzir o número de reuniões.

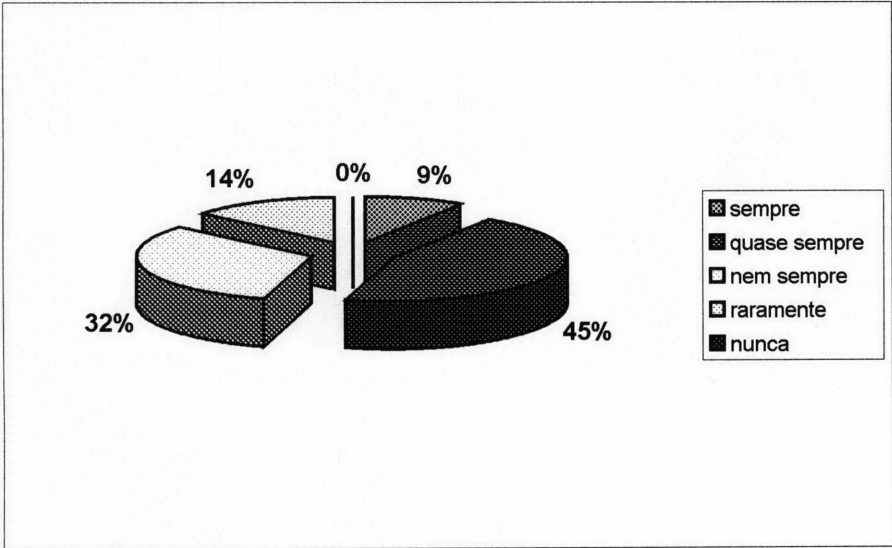
16) O relacionamento do chefe com os subordinados é imparcial e profissional sem preferências?

TABELA 16: O RELACIONAMENTO DO CHEFE C/ OS SUBORDINADOS É IMPARCIAL E PROFISSIONAL?

Relacionamento do chefe		%
Sempre	2	9,10
Quase sempre	10	45,50
Nem sempre	7	31,80
Raramente	3	13,60
Nunca	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 16: O RELACIONAMENTO DO CHEFE C/ OS SUBORDINADOS É IMPARCIAL E PROFISSIONAL?



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentário: Pode-se avaliar que na maior parte do tempo o relacionamento do superior com a Equipe é considerado por sua equipe imparcial e profissional. Pode-se observar um percentual de 32% que consideram que “nem sempre” e 14% consideram que “raramente”. Levando em consideração a fase inicial de implantação onde todos estão se adaptando e aprendendo a trabalhar com o novo sistema esse resultado já era esperado considerando a cultura da organização conservadora.

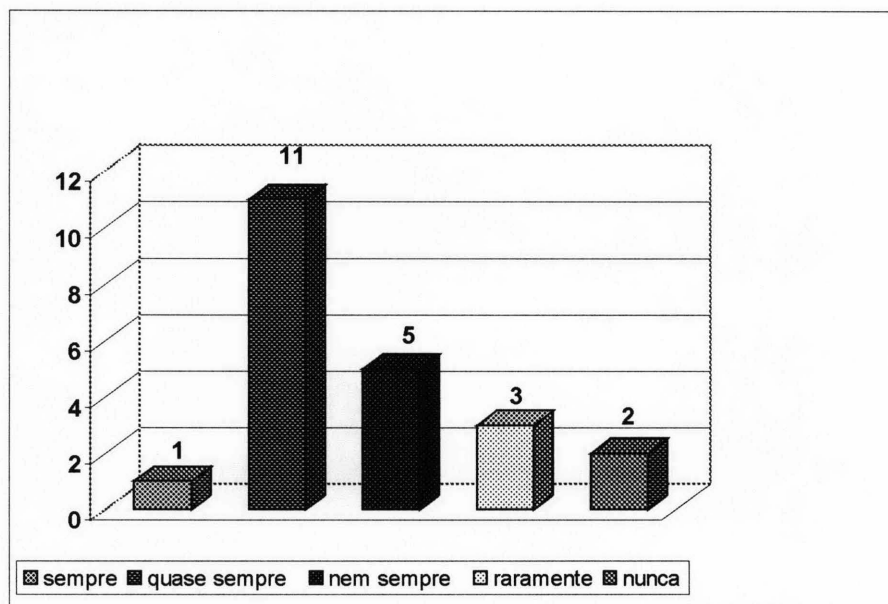
17) Existe dois tipos de competição uma consiste no fato de que para uma equipe ganhe outras terão que perder, e o outro tipo de competição que é considerada saudável em que todas “ganham”. Por exemplo, um equipe desponta descobrindo inovações, que compartilha (as inovações) com as demais equipes, e conseqüentemente todos ganham, elevando o padrão de qualidade do departamento. É presente a competição saudável entre a equipe?

TABELA 17: A COMPETIÇÃO ENTRE AS EQUIPES É REALIZADA DE MANEIRA SAUDÁVEL?

Competição entre as equipes		%
Sempre	1	4,50
Quase sempre	11	50,00
Nem sempre	5	22,70
Raramente	3	13,60
Nunca	2	9,10
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 17: A COMPETIÇÃO ENTRE AS EQUIPES É REALIZADA DE MANEIRA SAUDÁVEL?



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentário: Competição é importante para que possa haver crescimento e superação de metas e objetivos, pode-se identificar um bom nível de competição. É preciso certificar-se de que essa competição seja saudável.

18) O ideal para o desenvolvimento do trabalho em equipe é que haja rotatividade de líder. Existe rotatividade de líder dentro das equipes no Departamento Financeiro do SESC?

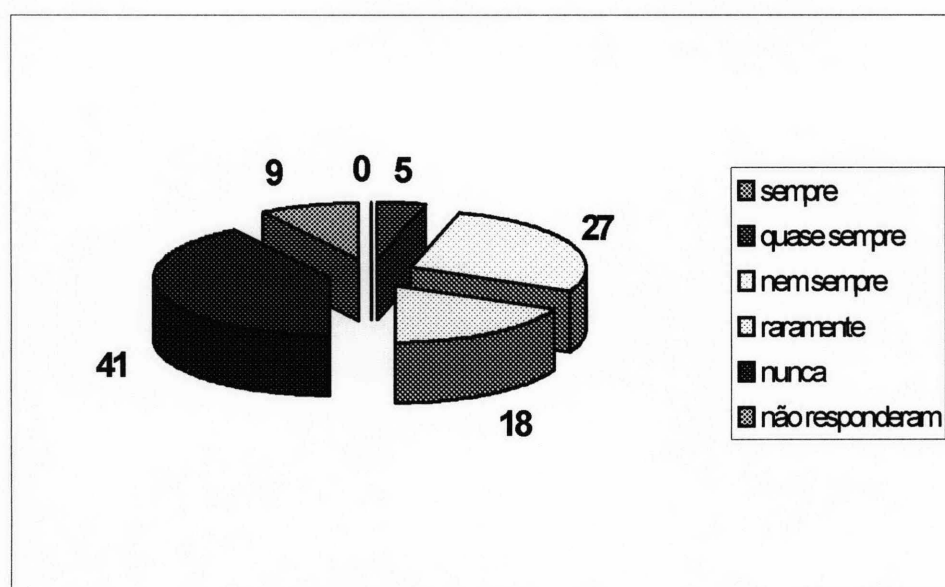
TABELA 18: HÁ ROTATIVIDADE DE LÍDER DENTRO DAS EQUIPES?

Rotatividade de líder na equipe		%
Sempre	0	0,00
Quase sempre	1	4,50
Nem sempre	6	27,30
Raramente	4	18,20

Nunca	9	40,90
Não responderam	2	9,10
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 18: HÁ ROTATIVIDADE DE LÍDER DENTRO DAS EQUIPES?



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentário: Houve nessa questão opiniões divergentes. Sabe-se através de conversas com o Diretor do Departamento e também de entrevistas realizadas com os funcionários mais envolvidos com a implantação, que não há líder de equipe consequentemente não havendo rotatividade. Sugere-se que cada uma das equipes eleja um representante que haja rotatividade de representante de tempos em tempos. Esse tempo deve ser definido entre todas as equipes.

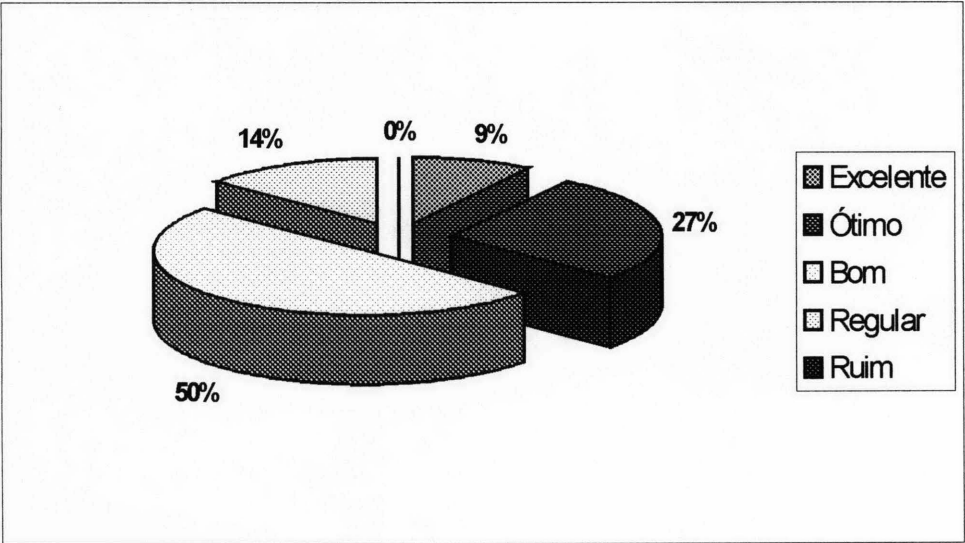
19) Considerando que as expectativas do projeto de equipes autogerenciadas envolvam melhora na comunicação, motivação, comprometimento, empowerment(delegação/descentralização), padronização, otimização dos recursos, melhoria contínua. De que forma esta expectativa esta sendo correspondida.

TABELA 19: QTO. A EXPECTATIVA DO PROJETO DAS EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS

Expectativa do projeto de eq. autog.		%
Excelente	2	9,10
Ótimo	6	27,30
Bom	3	50,00
Regular	11	13,60
Ruim	0	0,00
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 19: QTO. A EXPECTATIVA DO PROJETO DAS EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentário: Está em evidência nessa questão, pelo fato de estar a Equipe Autogerenciada na sua fase aprendizado, que as equipes ainda têm bastante espaço para explorar e melhorar.

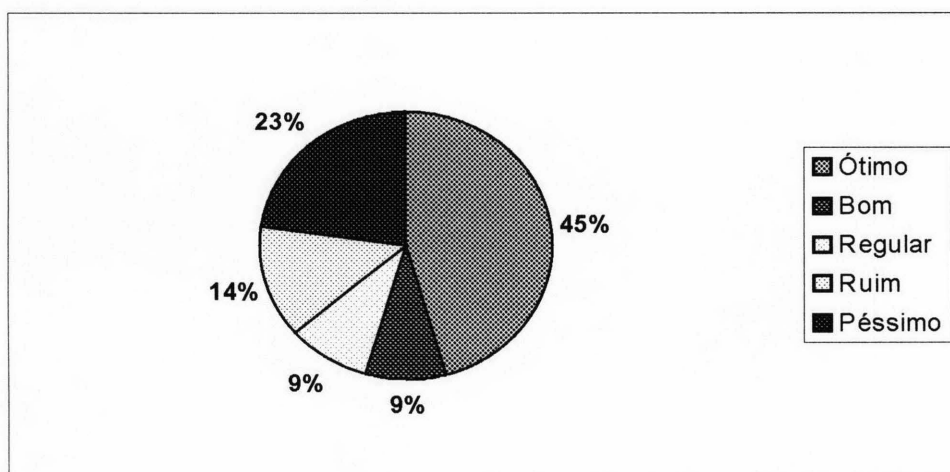
20) Os membros são regularmente informados quanto aos resultados das avaliações?

TABELA 20: HÁ INFORMAÇÃO QTO AOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES

Resultados das informações		%
Ótimo	10	45,50
Bom	2	9,10
Regular	2	9,10
Ruim	3	13,60
Péssimo	5	22,70
Total	22	100,00

Fonte: **Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC**

GRÁFICO 20: HÁ INFORMAÇÃO QTO AOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES



Fonte: **Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC**

Comentário: Novamente opiniões bem dispares. Sabe-se através de conversas com o Diretor do Departamento e também com funcionários mais envolvidos com a implantação, que ainda não há sistema de avaliação de desempenho para o novo sistema e nem indicadores que possam estar mensurando a nova maneira de trabalhar. O que ocorre nessa questão é que os membros dessa equipe passam por uma avaliação de desempenho que é aplicada pela empresa e departamentos. Esta avaliação está muito distantes de acompanhar com justiça a mensuração desse novo modelo.

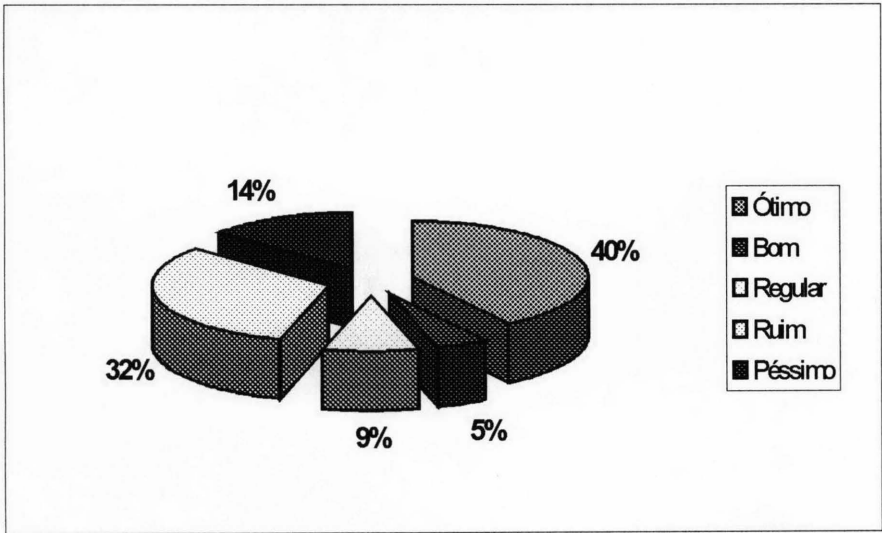
21) Você se sente confortável com o sistema de avaliação?

TABELA 21: VOCÊ SE SENTE CONFORTÁVEL COM O SISTEMA DE AVALIAÇÃO?

Resultados das informações		%
Ótimo	9	40,90
Bom	1	4,50
Regular	2	9,10
Ruim	7	31,80
Péssimo	3	13,60
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 21: VOCÊ SE SENTE CONFORTÁVEL COM O SISTEMA DE AVALIAÇÃO?



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentário: Embora os membros da equipe na sua maioria sintam-se confortáveis com o sistema de avaliação esse sistema de avaliação como esta citado no comentário anterior não mensura de forma justa a nova maneira de trabalhar.

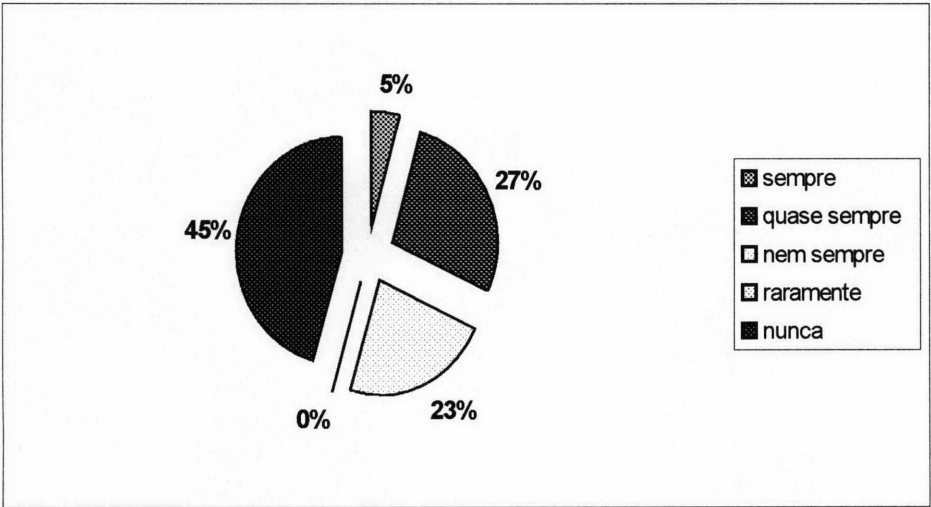
22) As equipes estão satisfeitas com a forma em que são avaliadas?

TABELA 22: HÁ SATISFAÇÃO QUANTO A FORMA DE AVALIAÇÃO?

Satisfação quanto a forma de avaliação		%
Sempre	1	4,50
Quase sempre	6	27,30
Nem sempre	5	22,70
Raramente	0	0,00
Nunca	10	45,50
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 22: HÁ SATISFAÇÃO QUANTO A FORMA DE AVALIAÇÃO?



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentário: Ídem as questões 20 e 21

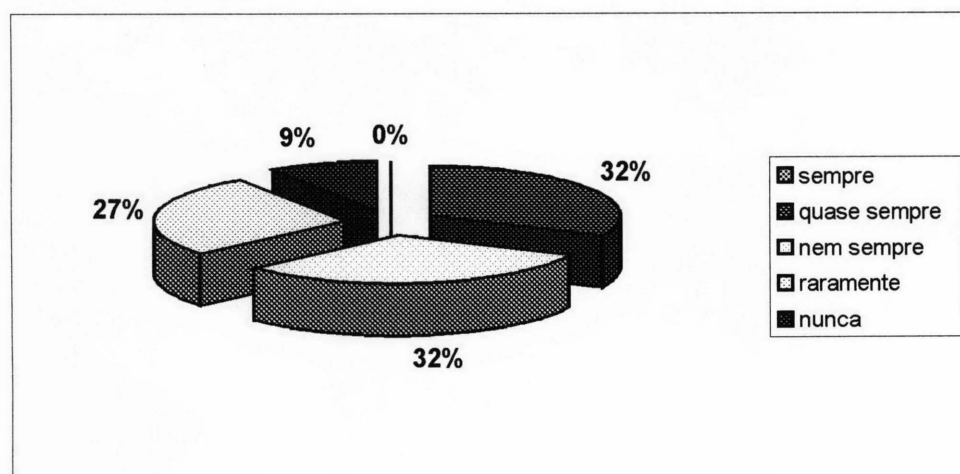
23) Pessoas que trabalham com sistema de equipes autogerenciadas participam mais de decisões, podem expressar livremente, encontram-se envolvidas com aprendizados e melhoria contínua. Apesar de todas estas características que consideramos muito positivas, foi identificado, através de pesquisas que o aprendizado e melhoria contínua, e o excesso de pressão por metas pode gerar uma certa dose de stress. Até que ponto você se considera atingido por esse stress que pode ser gerado?

TABELA 23: O EXCESSO DE PRESSÃO POR METAS GERA UMA CERTA DOSE DE STRESS?

O excesso de pressão por metas gera uma certa dose de stress?		%
Sempre	0	0,00
Quase sempre	7	31,80
Nem sempre	7	31,80
Raramente	6	27,30
Nunca	2	9,10
Total	22	100,00

Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

GRÁFICO 23: O EXCESSO DE PRESSÃO POR METAS GERA UMA CERTA DOSE DE STRESS?



Fonte: Funcionários do Departamento Contábil Financeiro do SESC

Comentário: Identificou-se com esses resultados que a equipe na sua maioria esta acompanhando bem. Mas tem 31,80% que “quase sempre” se encontram estressados. E necessário avançar, porém um avanço muito rápido sem que a equipe possa estar acompanhando pode trazer um nível de stress elevado. Nessa situação é preferível avançar pouco, porém com segurança.

ANEXO III – FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360 GRAUS APLICADA

A - COMPETÊNCIAS PARA GERAR RESULTADOS

- 1) Orientação para resultados: Preocupação interesse em trabalhar eficazmente, e competir para superar um padrão de excelência. Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades.
- a) Encontra formas melhores, mais rápidas, menos caras, ou mais eficientes de fazer as coisas ou as rotinas. Demonstra um sentido de inconformismo com as rotinas.
- () SIM () NÃO
- b) Gosta da competição, expressa desejo de superar suas próprias metas e as dos outros.
- () SIM () NÃO
- c) Expressa desejo de fazer algo novo e diferente para melhorar o rendimento.
- () SIM () NÃO
- d) Utiliza seu próprio tempo e recursos eficientemente para o auto desenvolvimento.
- () SIM () NÃO
- 2) Iniciativa: Predisposição a empreender ações. Melhorar resultados e buscar oportunidades antes que lhe indiquem, ou de ser forçado pelos acontecimentos. Atua de forma pro ativa e arrojada diante de situações diversas.
- a) Antecipa-se a fazer as coisas antes de serem solicitadas ou de ser forçado pelas causas dos acontecimentos.
- () SIM () NÃO
- b) Faz coisas que vão além da descrição (ou do esperado) da função.
- () SIM () NÃO
- c) Toma decisões arrojadas e é assertivo nas discussões.
- () SIM () NÃO

d) Sabe aproveitar as oportunidades que lhe são apresentadas de maneira pro ativa.

() SIM

() NÃO

3) Orientação para a ordem e qualidade: Preocupação em diminuir a incerteza e assegurar a qualidade mediante comprovação e sistemas de controles claros e organizados.

a) Certifica-se da qualidade dos processos de trabalho, próprio e da equipe.

() SIM

() NÃO

b) Desenvolve indicadores de acompanhamento e controle de suas tarefas e da equipe.

() SIM

() NÃO

c) Usa agenda para escrever as tarefas do dia , marcar e diferenciar o “urgente do importante”.

() SIM

() NÃO

d) Desenvolve ou utiliza sistemas para organizar e otimizar o trabalho.

() SIM

() NÃO

4) Curiosidade: Desejo de ver, aprender e de obter informações amplas e precisas para chegar a fundo nos assuntos.

a) Verifica como os outros enfocam seu trabalho, antes de decidir seu próprio enfoque.

() SIM

() NÃO

b) Busca informação de distintas fontes, para clarificar uma tarefa ou problema.

() SIM

() NÃO

c) Certifica-se da exatidão dos dados e das informações.

() SIM

() NÃO

d) Aprofunda-se no óbvio para averiguar e certificar-se dos feitos.

() SIM

() NÃO

B-COMPETÊNCIAS PARA INFLUENCIAR E PERSUADIR

- 1) Sensibilidade Interpessoal: Capacidade para escutar, compreender e responder as preocupações, interesses e sentimentos dos demais.
- a) Compreende tantos os pontos fortes como as limitações.
() SIM () NÃO
- b) Compreende as razões do comportamento dos demais.
() SIM () NÃO
- c) Conhece o que motiva e o que desagrada os companheiros.
() SIM () NÃO
- d) É paciente e moderado nas discussões rotineiras ou polêmicas.
() SIM () NÃO
- 2) Orientação ao Cliente: Desejo de ajudar ou servir aos demais, averiguar suas necessidades e depois satisfazê-las.
- a) Assegura-se de compreender as necessidades do cliente interno ou externo, antes de oferecer uma solução ou fazer uma correção.
() SIM () NÃO
- b) Procura responder com exatidão, velocidade e cortesia as solicitações dos clientes.
() SIM () NÃO
- c) Quando não pode resolver um problema ou solicitação se preocupa em localizar a pessoa adequada e acompanha a situação até o fim.
() SIM () NÃO
- d) Não hesita em assumir as responsabilidades de outros na organização, quando estes falham, a fim de garantir a resposta ao cliente.
() SIM () NÃO
- 3) Persuasão e impacto pessoal: Capacidade para convencer ou influenciar os demais, com o fim de que sigam um comportamento, linha de ação ou plano. Capacidade de induzir pessoas a fazer.

- a) Utiliza a informação para persuadir aos demais ou defender uma postura.
() SIM () NÃO
- b) Oferece vários argumentos distintos para persuadir ou defender um ponto de vista. Contrapõe com base em dados.
() SIM () NÃO
- c) Prepara as apresentações com documentação, dados e cifras fundamentadas.
() SIM () NÃO
- d) Ajusta sua linguagem ao nível da audiência. Empatia expressiva.
() SIM () NÃO
-
- 4) Conhecimento Organizacional: Capacidade de compreender e utilizar a dinâmica (de poder, relações e influências) existentes dentro do departamento.
- a) Compreende as relações políticas da empresa ou seja o jogo interno.
() SIM () NÃO
- b) Pode identificar os fatores chave que influenciam na tomada de decisão.
() SIM () NÃO
- c) Compreende as implicações organizacionais dos acontecimentos.
() SIM () NÃO
- d) Sabe como utilizar a rede informal para fazer com que as coisas sejam feitas.
() SIM () NÃO
-
- 5) Construção de relações: Capacidade para criar e manter contatos e relações úteis para o melhor cumprimento de seu trabalho.
- a) Estabelece fácil relação com os demais.
() SIM () NÃO
- b) Desenvolve e utiliza redes de contato.
() SIM () NÃO
- c) Mantém relações pessoais de trabalho.
() SIM () NÃO
- d) Oferece negócios/transações aos demais para conseguir sua cooperação apoio.
() SIM () NÃO

C- COMPETÊNCIAS DIRETIVAS

- 1) Desenvolvimento de pessoas: Capacidade para identificar os pontos fortes e fracos das pessoas e ajudá-las com os meios adequados (formação, apoio, oportunidades) para que possam melhorar e se desenvolver profissionalmente.
- a) Expressa expectativas positivas as colegas. Crê que os demais querem dar o melhor de si mesmos e contribuir com o departamento e a empresa.
- () SIM () NÃO
- b) Concede amplitude aos demais para que realizem as tarefas que eles queiram.
- () SIM () NÃO
- c) Orienta os colegas a melhorar sua motivação.
- () SIM () NÃO
- d) Proporciona aos demais uma “retroalimentação” específica e detalhada.
- () SIM () NÃO
-
- 2) Coordenação de pessoas: Capacidade de definir e comunicar aos demais o que é necessário fazer, fazê-los cumprir (assumindo suas próprias responsabilidades), e avaliar e reconhecer os feitos.
- a) Diz aos colegas o que devem fazer, em caso necessário, para assegurar o planejado.
- () SIM () NÃO
- b) Fala aberta e diretamente com os colegas sobre seus problemas de rendimento ou trabalho.
- () SIM () NÃO
- c) Firma expectativas ou limites aos demais.
- () SIM () NÃO
- d) Corrige as situações para limitar as opções excessivas dos colegas.
- () SIM () NÃO

3) Trabalho em equipe: Capacidade de trabalhar, e fazer com que os demais se integrem, colaborando uns com os outros.

a) Repassa aos colegas informações com clareza e atualização.

() SIM

() NÃO

b) Mostra e discute com os colegas as questões que podem afetá-los.

() SIM

() NÃO

c) Colabora com os colegas para consecução das atividades planejadas.

() SIM

() NÃO

d) Mostra interesse em tratar os colegas de forma correta e de maneira justa.

() SIM

() NÃO

4) Liderança: Capacidade de desempenhar o papel de líder de equipe, inspirando e gerando compromisso entre os seus membros.

a) Utiliza as reuniões de grupo ou as conversas para criar orgulho de unidade ou inspirar os colegas, apresentando uma visão do que pode acontecer na equipe.

() SIM

() NÃO

b) Identifica e promove soluções que beneficiam todas as partes.

() SIM

() NÃO

c) Empenha-se em resolver conflitos ou diferenças de opinião.

() SIM

() NÃO

d) Trabalha para obter resultados que beneficiem o departamento e a empresa.

() SIM

() NÃO

D- COMPETÊNCIAS DE DOMÍNIO PESSOAL

1) Confiança em si mesmo: Conhecimento de sua própria capacidade e possibilidades, especialmente em situações difíceis que trazem desafios.

a) Considera-se entre os melhores ou mais capazes.

() SIM

() NÃO

b) Aborda os novos desafios com atitude de confiança em suas possibilidades.

() SIM

() NÃO

c) Apresenta-se com decisão, contundentemente e de forma destacada.

() SIM

() NÃO

d) Expressa confiança em sua interpretação e pontos de vista próprios.

() SIM

() NÃO

2) Autocontrole: Capacidade de manter o controle e a calma em situações onde existe oposição e hostilidade ou em condições de trabalho estressantes.

a) Evita que as próprias emoções interfiram em seu trabalho.

() SIM

() NÃO

b) Permanece tranqüilo em situações estressantes.

() SIM

() NÃO

c) Contém os comportamentos impulsivos.

() SIM

() NÃO

d) Mantém a calma perante o nervosismo ou irritabilidade dos demais.

() SIM

() NÃO

3) Flexibilidade: Capacidade de se adaptar com facilidade as mudanças, entender as posições dos demais, e modificar a sua própria quando aparecem novas evidências ou dados.

a) Modifica uma opinião com convicção, perante a evidência contrária.

() SIM

() NÃO

b) Vê e aceita os méritos de posições distintas ou pontos de vista opostos.

() SIM

() NÃO

c) Modifica seu comportamento em resposta a uma situação.

() SIM

() NÃO

d) Adapta-se facilmente a mudanças no trabalho.

() SIM

() NÃO

4) Perseverança: Capacidade de persistir em uma tarefa durante um período largo de tempo apesar dos obstáculos e dificuldades.

- a) Persiste em uma tarefa difícil, através de um longo período de tempo, até conseguir completá-la.
() SIM () NÃO
- b) Dedica o tempo necessário, mesmo fora da jornada de trabalho normal, a fim de completar uma tarefa.
() SIM () NÃO
- c) Empreende ações persistentes e repetidas para superar os obstáculos.
() SIM () NÃO
- d) Não abandona a tarefa ao encontrar um problema.
() SIM () NÃO

E – COMPETÊNCIAS COGNITIVAS

- 1) Aprendizagem: Capacidade e interesse em utilizar, melhorar e ampliar os conhecimentos e habilidades necessárias ao seu trabalho.
- a) Mantém-se atualizados em relação aos aspectos técnicos de seu trabalho.
() SIM () NÃO
- b) Utiliza um amplo e profundo conhecimento técnico ou especializado.
() SIM () NÃO
- c) Aproveita qualquer oportunidade para desenvolver e melhorar seus conhecimentos e habilidades.
() SIM () NÃO
- d) Atua como recurso para ajudar os colegas e solucionar os problemas técnicos.
() SIM () NÃO
- 2) Pensamento Analítico: Capacidade de compreender as situações e resolver os problemas separando suas partes constituintes e refletir sobre elas de uma forma lógica e sistemática.
- a) Analisa as situações/problemas de forma lógica para identificar as causas.
() SIM () NÃO

- b) Vê as implicações de acontecimentos ou de informações recebidas.
() SIM () NÃO
- c) Assume uma tarefa complexa decompondo-a em partes maleáveis, de maneira sistemática e detalhada.
() SIM () NÃO
- d) Antecipa possíveis obstáculos de forma realista quando planifica uma ação e sugere maneiras de superá-los.
() SIM () NÃO
- 3) Reconhecimento de modelos: Capacidade de identificar modelos ou conexões entre situações que não estão relacionadas de maneira óbvia, e de identificar aspectos chave ou subjacentes em assuntos complexos.
- a) Percebe similaridade entre situações novas e situações passadas de diferentes naturezas.
() SIM () NÃO
- b) Identifica com rapidez os pontos críticos de uma situação complexa.
() SIM () NÃO
- c) Encontra maneiras de resumir grandes quantidades de informação de forma útil.
() SIM () NÃO
- d) Desenvolve e utiliza analogias claras e contundentes para utilizá-las na conversa ou na realização de informes.
() SIM () NÃO

ANEXO IV – GRÁFICOS COM RESULTADO DA AVALIAÇÃO 360 GRAUS

TABELA 24: AMIR x AMIR

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	15.50	4.50	20.00	77.50	Bom
Influenciar e Persuadir	24.50	5.50	30.00	81.67	Bom
Diretivas	23.75	1.25	25.00	95.00	Ótimo
Domínio Pessoal	12.25	2.75	15.00	81.67	Bom
Cognitivas	9.50	0.50	10.00	95.00	Ótimo
Geral	85.50	14.50	100.00	85.50	Ótimo

- A) Desempenho **Insuficiente** para o "Perfil Desejado"

B) Desempenho **Regular** para o "Perfil Desejado"

C) Desempenho **Bom** para o "Perfil Desejado"

D) Desempenho **Ótimo** para o "Perfil Desejado"
- menor que 50%

entre 50% e 74%

entre 75% e 84%

maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 24: AMIR x AMIR

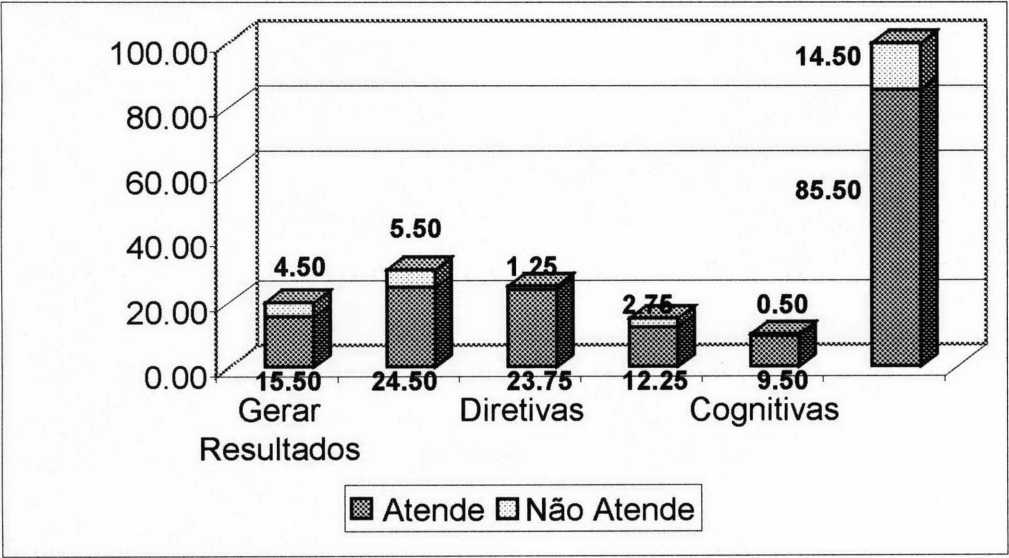


TABELA 25: EQUIPE X AMIR

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	10.27	9.73	20	51.35	Regular
Influenciar e Persuadir	20.50	9.50	30	68.33	Regular
Diretivas	17.25	7.75	25	69.00	Regular
Domínio Pessoal	10.83	4.17	15	72.20	Regular
Cognitivas	7.67	2.33	10	76.70	Bom
Geral	66.52	33.48	100	66.52	Regular

- A) Desempenho **Insuficiente** para o "Perfil Desejado" menor que 50%
- B) Desempenho **Regular** para o "Perfil Desejado" entre 50% e 74%
- C) Desempenho **Bom** para o "Perfil Desejado" entre 75% e 84%
- D) Desempenho **Ótimo** para o "Perfil Desejado" maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 25: EQUIPE X AMIR

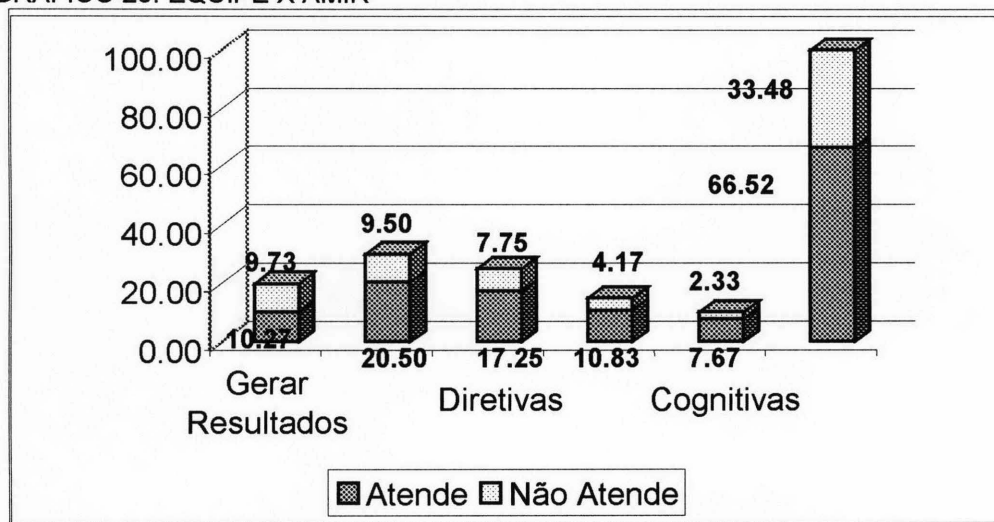


TABELA 26:DANIEL X DANIEL

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	12.75	7.25	20.00	63.75	Regular
Influenciar e Persuadir	25.00	5.00	30.00	83.33	Bom
Diretivas	14.25	10.75	25.00	57.00	Regular
Domínio Pessoal	15.00	0.00	15.00	100.00	Ótimo
Cognitivas	8.00	2.00	10.00	80.00	Bom
Geral	75.00	25.00	100.00	75.00	Bom

- A) Desempenho**Insuficiente** para o "Perfil Desejado"

B) Desempenho**Regular** para o "Perfil Desejado"

C) Desempenho**Bom** para o "Perfil Desejado"

D) Desempenho**Ótimo** para o "Perfil Desejado"
- menor que 50%

entre 50% e 74%

entre 75% e 84%

maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 26:DANIEL X DANIEL

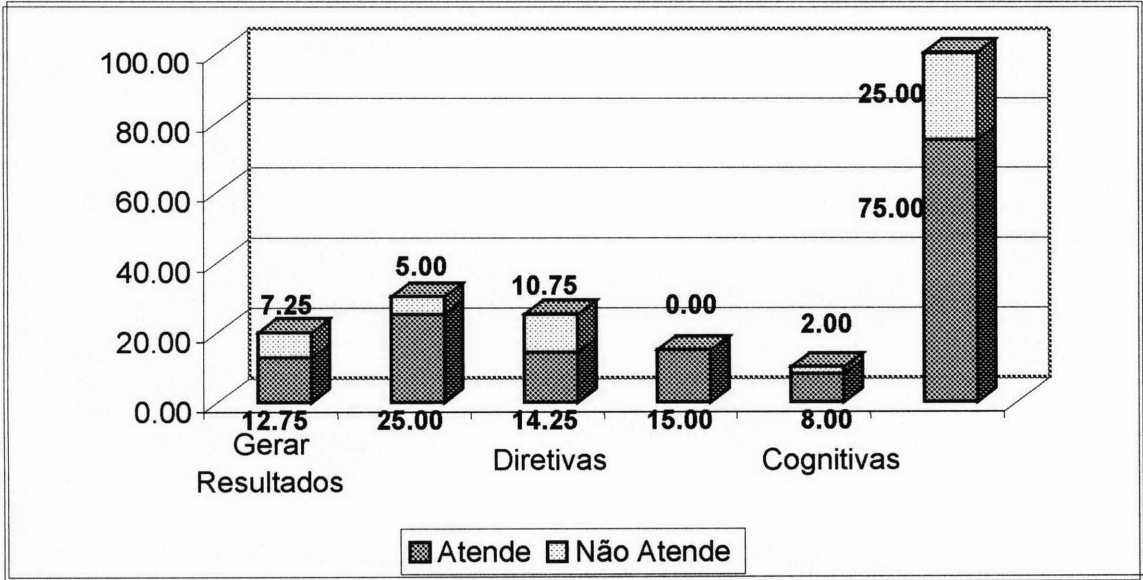


TABELA 27: EQUIPE X DANIEL

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	10.08	9.92	20	50.40	Regular
Influenciar e Persuadir	19.00	11.00	30	63.33	Regular
Diretivas	16.42	8.58	25	65.68	Regular
Domínio Pessoal	11.75	3.25	15	78.33	Bom
Cognitivas	8.17	1.83	10	81.70	Bom
Geral	65.42	34.58	100	65.42	Regular

- A) Desempenho**Insuficiente** para o "Perfil Desejado"

B) Desempenho**Regular** para o "Perfil Desejado"

C) Desempenho**Bom** para o "Perfil Desejado"

D) Desempenho**Ótimo** para o "Perfil Desejado"
- menor que 50%

entre 50% e 74%

entre 75% e 84%

maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 27: EQUIPE X DANIEL

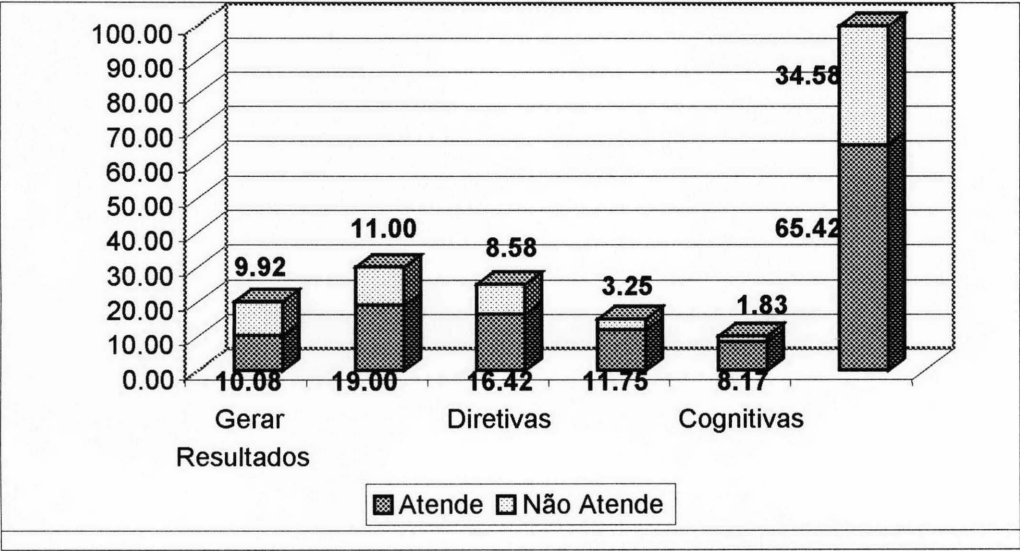


TABELA 28 : EDUARDO X EDUARDO

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	11.75	8.25	20.00	58.75	Regular
Influenciar e Persuadir	24.50	5.50	30.00	81.67	Bom
Diretivas	20.00	5.00	25.00	80.00	Bom
Domínio Pessoal	13.50	1.50	15.00	90.00	Ótimo
Cognitivas	9.00	1.00	10.00	90.00	Ótimo
Geral	78.75	21.25	100.00	78.75	Bom

- A) Desempenho **Insuficiente** para o "Perfil Desejado" menor que 50%
 B) Desempenho **Regular** para o "Perfil Desejado" entre 50% e 74%
 C) Desempenho **Bom** para o "Perfil Desejado" entre 75% e 84%
 D) Desempenho **Ótimo** para o "Perfil Desejado" maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 28 : EDUARDO X EDUARDO

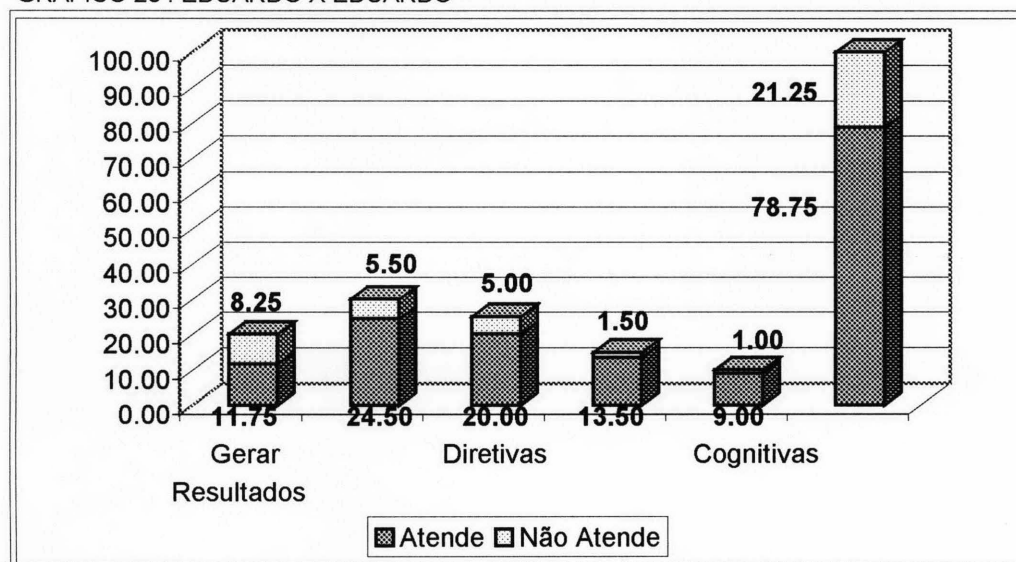


TABELA 29 : EQUIPE X EDUARDO

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	8.83	11.17	20	44.15	Insuficiente
Influenciar e Persuadir	18.17	11.83	30	60.57	Regular
Diretivas	14.58	10.42	25	58.32	Regular
Domínio Pessoal	12.25	2.75	15	81.67	Bom
Cognitivas	6.33	3.67	10	63.30	Regular
Geral	60.16	39.84	100	60.16	Regular

- A) Desempenho**Insuficiente** para o "Perfil Desejado"

B) Desempenho**Regular** para o "Perfil Desejado"

C) Desempenho**Bom** para o "Perfil Desejado"

D) Desempenho**Ótimo** para o "Perfil Desejado"
- menor que 50%

entre 50% e 74%

entre 75% e 84%

maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 29 : EQUIPE X EDUARDO

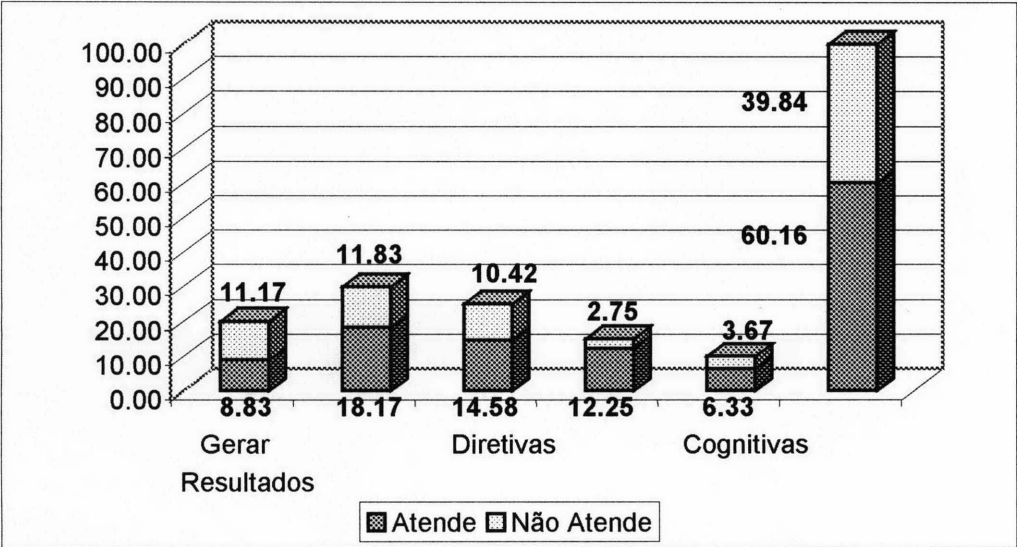


TABELA 30 : FERNANDA X FERNANDA

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	10.50	9.50	20.00	52.50	Regular
Influenciar e Persuadir	18.00	12.00	30.00	60.00	Regular
Diretivas	12.25	12.75	25.00	49.00	Insuficiente
Domínio Pessoal	7.75	7.25	15.00	51.67	Regular
Cognitivas	7.00	3.00	10.00	70.00	Regular
Geral	55.50	44.50	100.00	55.50	Regular

- A) Desempenho**Insuficiente** para o "Perfil Desejado"

B) Desempenho**Regular** para o "Perfil Desejado"

C) Desempenho**Bom** para o "Perfil Desejado"

D) Desempenho**Ótimo** para o "Perfil Desejado"
- menor que 50%

entre 50% e 74%

entre 75% e 84%

maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 30 : FERNANDA X FERNANDA

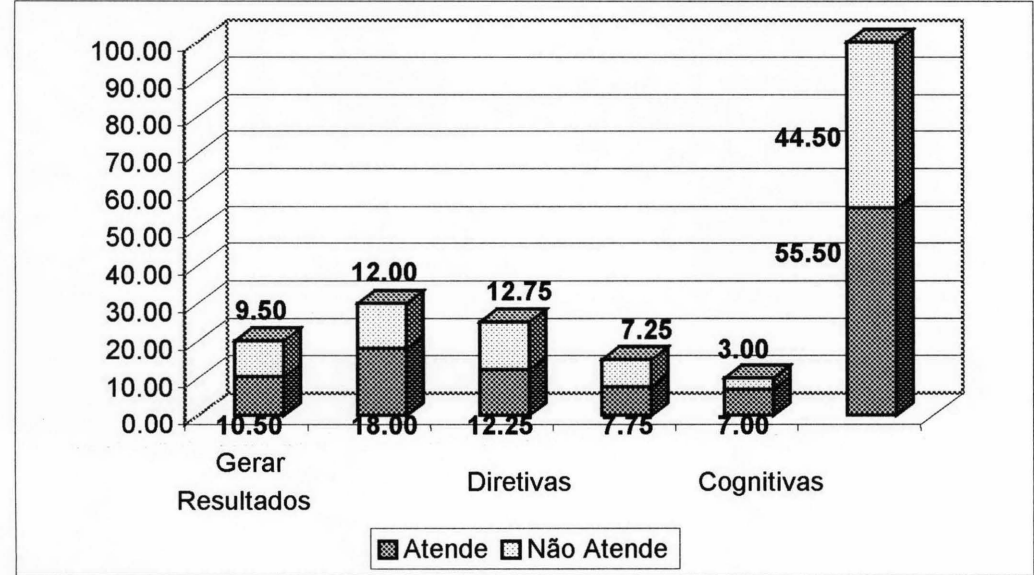


TABELA 31: EQUIPE X FERNANDA

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	16.58	3.42	20	82.90	Bom
Influenciar e Persuadir	19.33	10.67	30	64.43	Regular
Diretivas	17.50	7.50	25	70.00	Regular
Domínio Pessoal	11.92	3.08	15	79.47	Bom
Cognitivas	7.17	2.83	10	71.70	Regular
Geral	72.50	27.50	100	72.50	Regular

- A) Desempenho **Insuficiente** para o "Perfil Desejado" menor que 50%
 B) Desempenho **Regular** para o "Perfil Desejado" entre 50% e 74%
 C) Desempenho **Bom** para o "Perfil Desejado" entre 75% e 84%
 D) Desempenho **Ótimo** para o "Perfil Desejado" maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 31 : EQUIPE X FERNANDA

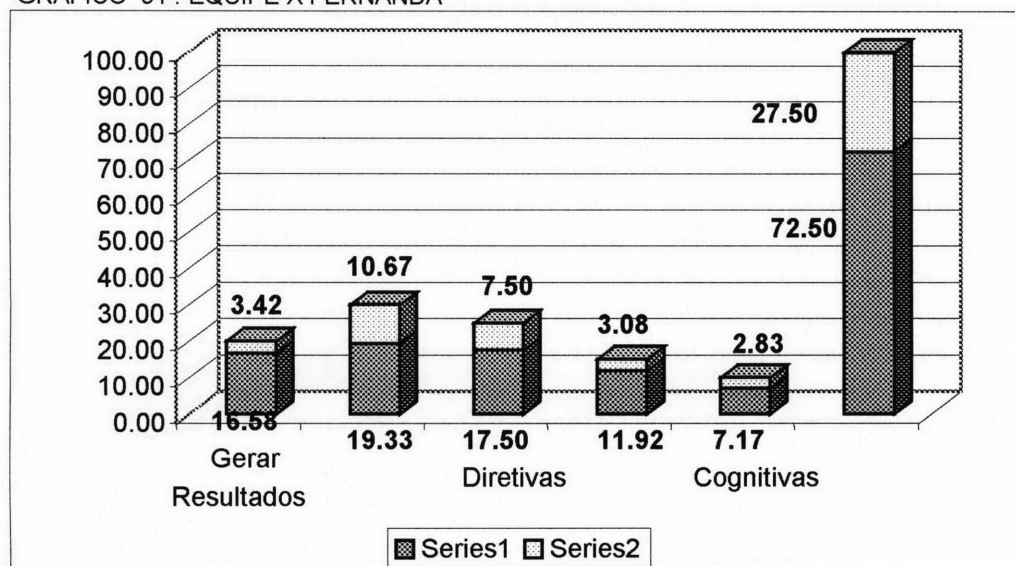


TABELA 32 : NATAL X NATAL

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	14.75	5.25	20.00	73.75	Regular
Influenciar e Persuadir	23.00	7.00	30.00	76.67	Bom
Diretivas	21.25	3.75	25.00	85.00	Ótimo
Domínio Pessoal	14.25	0.75	15.00	95.00	Ótimo
Cognitivas	7.50	2.50	10.00	75.00	Bom
Geral	80.75	19.25	100.00	80.75	Bom

- A) Desempenho **Insuficiente** para o "Perfil Desejado" menor que 50%
 B) Desempenho **Regular** para o "Perfil Desejado" entre 50% e 74%
 C) Desempenho **Bom** para o "Perfil Desejado" entre 75% e 84%
 D) Desempenho **Ótimo** para o "Perfil Desejado" maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 32 : NATAL X NATAL

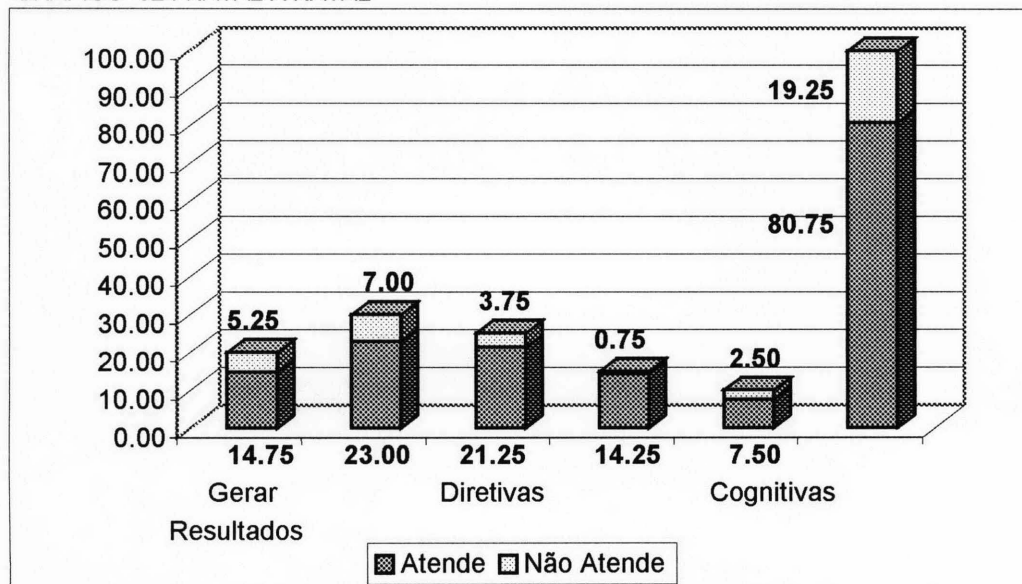


TABELA 33 : EQUIPE X NATAL

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	15.94	4.06	20	79.70	Bom
Influenciar e Persuadir	24.38	5.62	30	81.27	Bom
Diretivas	17.81	7.19	25	71.24	Regular
Domínio Pessoal	13.75	1.25	15	91.67	Ótimo
Cognitivas	8.50	1.50	10	85.00	Ótimo
Geral	80.38	19.62	100	80.38	Bom

- A) Desempenho **Insuficiente** para o "Perfil Desejado" menor que 50%
 B) Desempenho **Regular** para o "Perfil Desejado" entre 50% e 74%
 C) Desempenho **Bom** para o "Perfil Desejado" entre 75% e 84%
 D) Desempenho **Ótimo** para o "Perfil Desejado" maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 33 : EQUIPE X NATAL

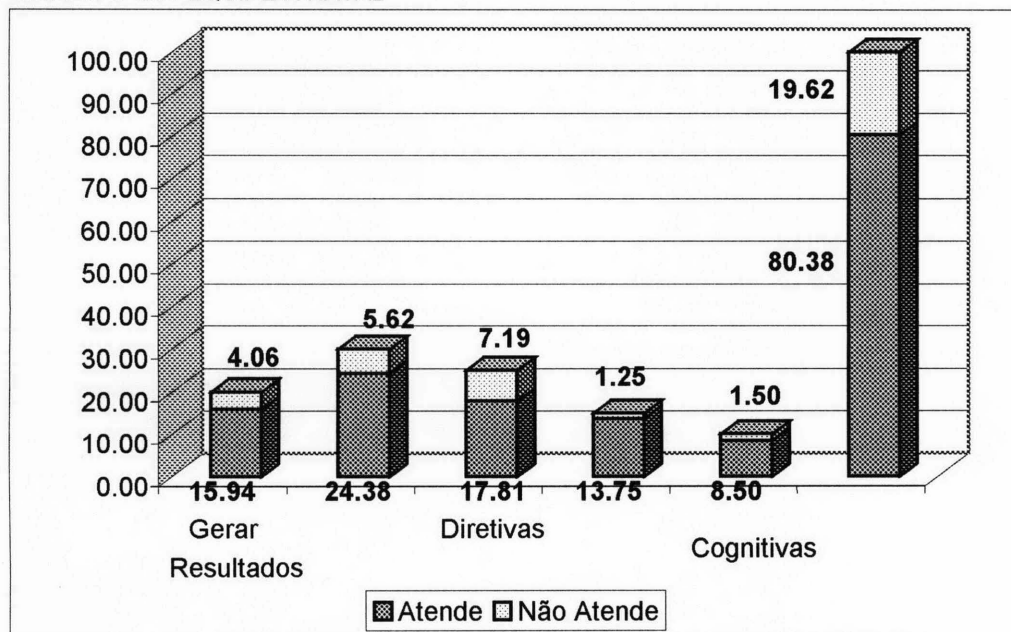


TABELA 34 : GILSON X GILSON

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	12.75	7.25	20.00	63.75	Regular
Influenciar e Persuadir	12.50	17.50	30.00	41.67	Insuficiente
Diretivas	22.50	2.50	25.00	90.00	Ótimo
Domínio Pessoal	9.00	6.00	15.00	60.00	Regular
Cognitivas	8.00	2.00	10.00	80.00	Bom
Geral	64.75	35.25	100.00	64.75	Regular

- A) Desempenho

Insuficiente

para o "Perfil Desejado"
- menor que 50%
- B) Desempenho
- Regular
- para o "Perfil Desejado"
- entre 50% e 74%
- C) Desempenho
- Bom
- para o "Perfil Desejado"
- entre 75% e 84%
- D) Desempenho
- Ótimo
- para o "Perfil Desejado"
- maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 34 : GILSON X GILSON

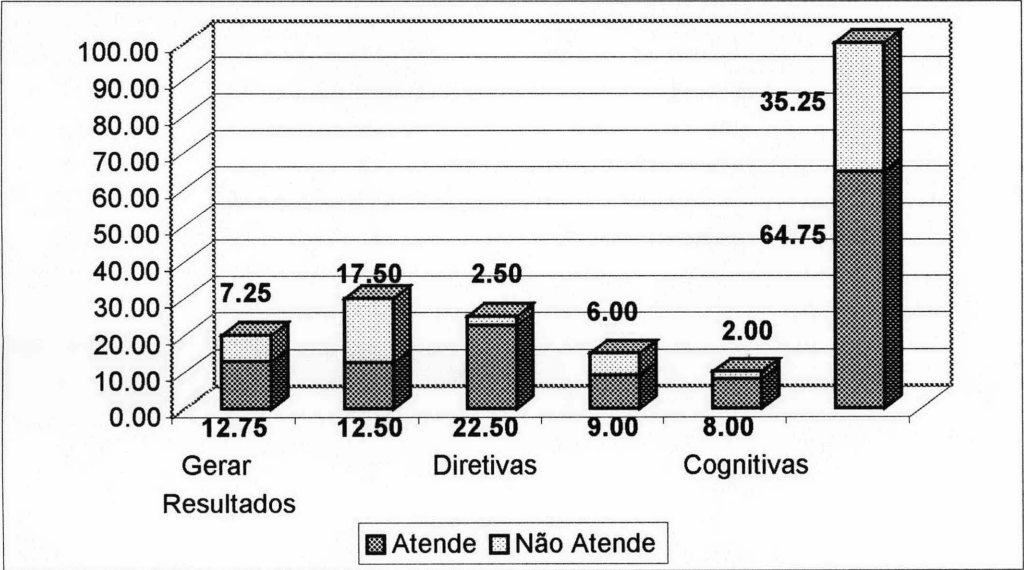


TABELA 35 : EQUIPE X GILSON

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	10.44	9.56	20	52.20	Regular
Influenciar e Persuadir	19.25	10.75	30	64.17	Regular
Diretivas	13.38	11.62	25	53.52	Regular
Domínio Pessoal	6.94	8.06	15	46.27	Insuficiente
Cognitivas	5.88	4.12	10	58.80	Regular
Geral	55.89	44.11	100	55.89	Regular

- A) Desempenho **Insuficiente** para o "Perfil Desejado" menor que 50%
 B) Desempenho **Regular** para o "Perfil Desejado" entre 50% e 74%
 C) Desempenho **Bom** para o "Perfil Desejado" entre 75% e 84%
 D) Desempenho **Ótimo** para o "Perfil Desejado" maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 35 : EQUIPE X GILSON

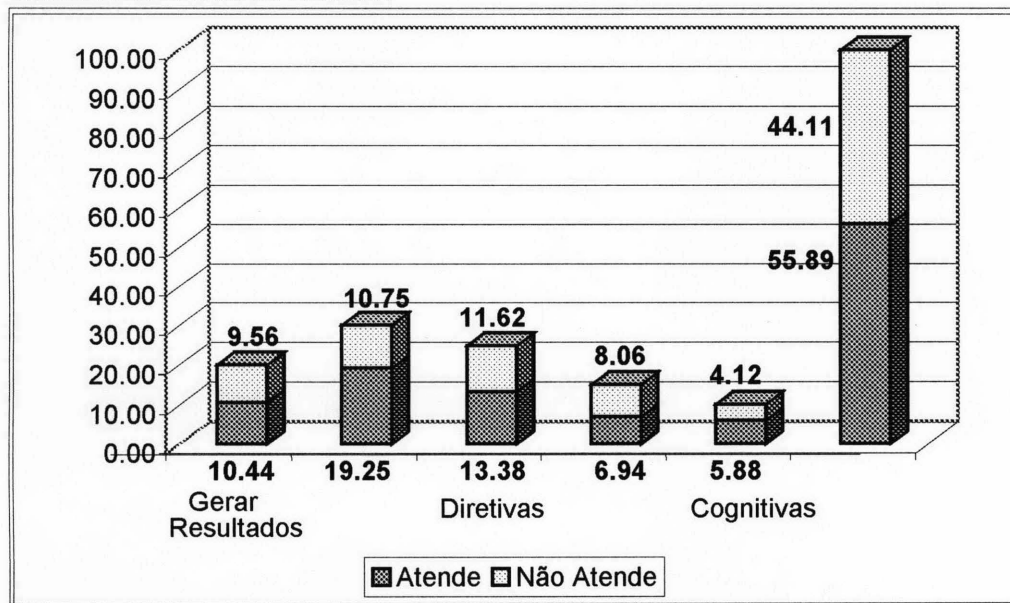


TABELA 36 : JEWERSON X JEWERSON

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	20.00	0.00	20.00	100.00	Ótimo
Influenciar e Persuadir	28.50	1.50	30.00	95.00	Ótimo
Diretivas	23.75	1.25	25.00	95.00	Ótimo
Domínio Pessoal	15.00	0.00	15.00	100.00	Ótimo
Cognitivas	10.00	0.00	10.00	100.00	Ótimo
Geral	97.25	2.75	100.00	97.25	Ótimo

- A) Desempenho **Insuficiente** para o "Perfil Desejado"

B) Desempenho **Regular** para o "Perfil Desejado"

C) Desempenho **Bom** para o "Perfil Desejado"

D) Desempenho **Ótimo** para o "Perfil Desejado"
- menor que 50%

entre 50% e 74%

entre 75% e 84%

maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 36 : JEWERSON X JEWERSON

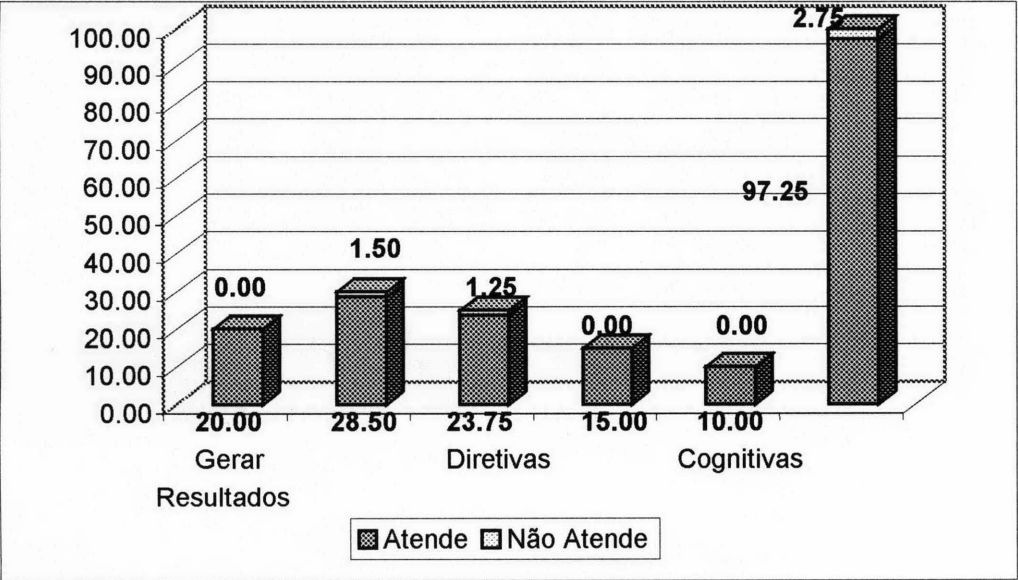


TABELA 37 : EQUIPE X JEWERSON

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	17.50	2.50	20	87.50	Ótimo
Influenciar e Persuadir	26.88	3.12	30	89.60	Ótimo
Diretivas	18.75	6.25	25	75.00	Bom
Domínio Pessoal	13.00	2.00	15	86.67	Ótimo
Cognitivas	9.50	0.50	10	95.00	Ótimo
Geral	85.63	14.37	100	85.63	Ótimo

- A) Desempenho **Insuficiente** para o "Perfil Desejado" menor que 50%
 B) Desempenho **Regular** para o "Perfil Desejado" entre 50% e 74%
 C) Desempenho **Bom** para o "Perfil Desejado" entre 75% e 84%
 D) Desempenho **Ótimo** para o "Perfil Desejado" maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 37 : EQUIPE X JEWERSON

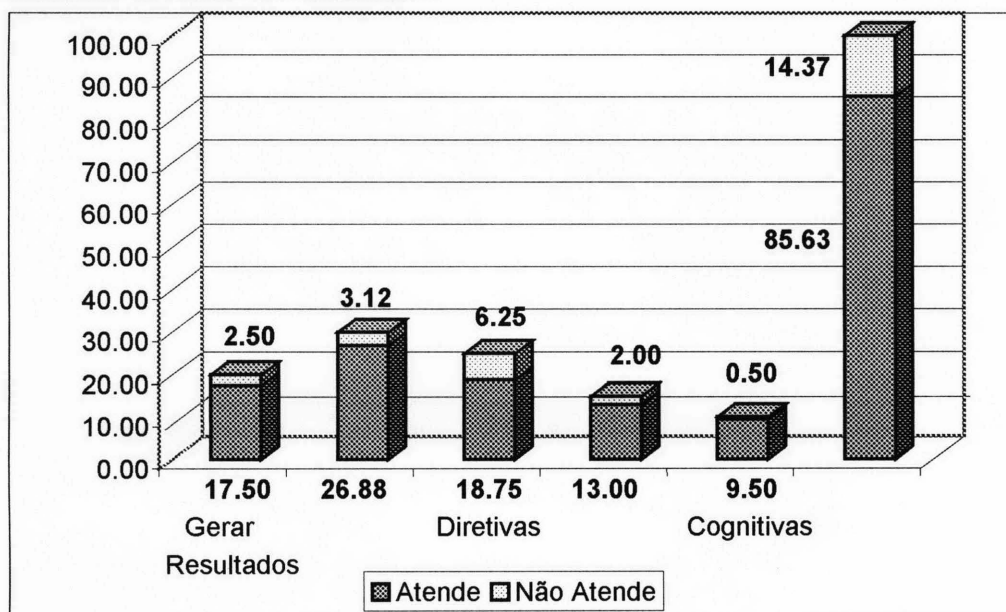


TABELA 38 : ULISSES X ULISSES

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	15.75	4.25	20.00	78.75	Bom
Influenciar e Persuadir	23.50	6.50	30.00	78.33	Bom
Diretivas	18.50	6.50	25.00	74.00	Regular
Domínio Pessoal	9.00	6.00	15.00	60.00	Regular
Cognitivas	8.50	1.50	10.00	85.00	Ótimo
Geral	75.25	24.75	100.00	75.25	Bom

- A) Desempenho **Insuficiente** para o "Perfil Desejado" menor que 50%
 B) Desempenho **Regular** para o "Perfil Desejado" entre 50% e 74%
 C) Desempenho **Bom** para o "Perfil Desejado" entre 75% e 84%
 D) Desempenho **Ótimo** para o "Perfil Desejado" maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 38 : ULISSES X ULISSES

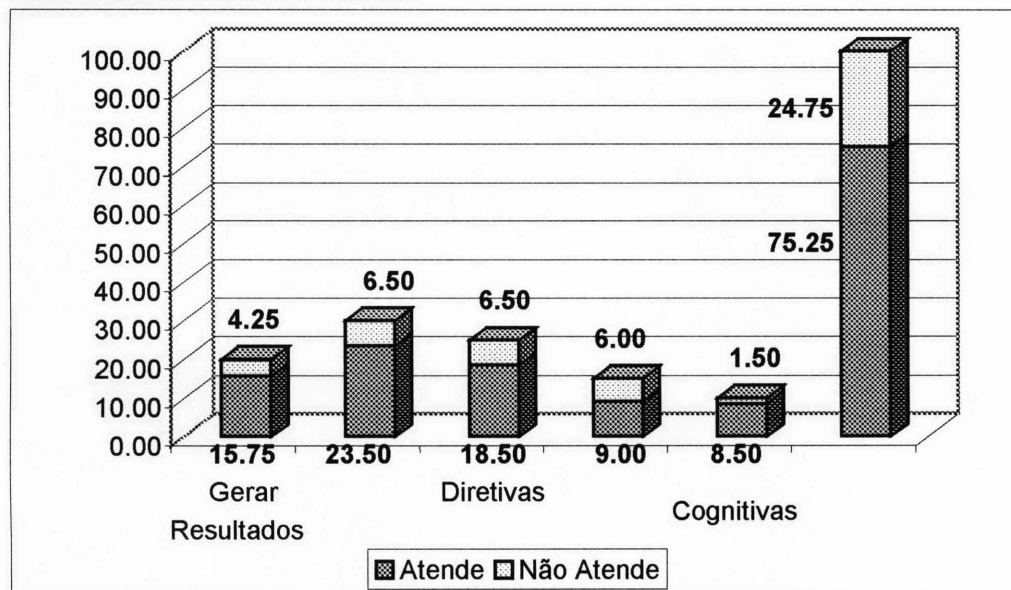


TABELA 39 : EQUIPE X ULISSES

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	16.38	3.62	20	81.90	Bom
Influenciar e Persuadir	23.13	6.87	30	77.10	Bom
Diretivas	18.63	6.37	25	74.52	Bom
Domínio Pessoal	12.88	2.12	15	85.87	Ótimo
Cognitivas	8.88	1.12	10	88.80	Ótimo
Geral	79.90	20.10	100	79.90	Bom

- A) Desempenho **Insuficiente** para o "Perfil Desejado" menor que 50%
 B) Desempenho **Regular** para o "Perfil Desejado" entre 50% e 74%
 C) Desempenho **Bom** para o "Perfil Desejado" entre 75% e 84%
 D) Desempenho **Ótimo** para o "Perfil Desejado" maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 39 : EQUIPE X ULISSES

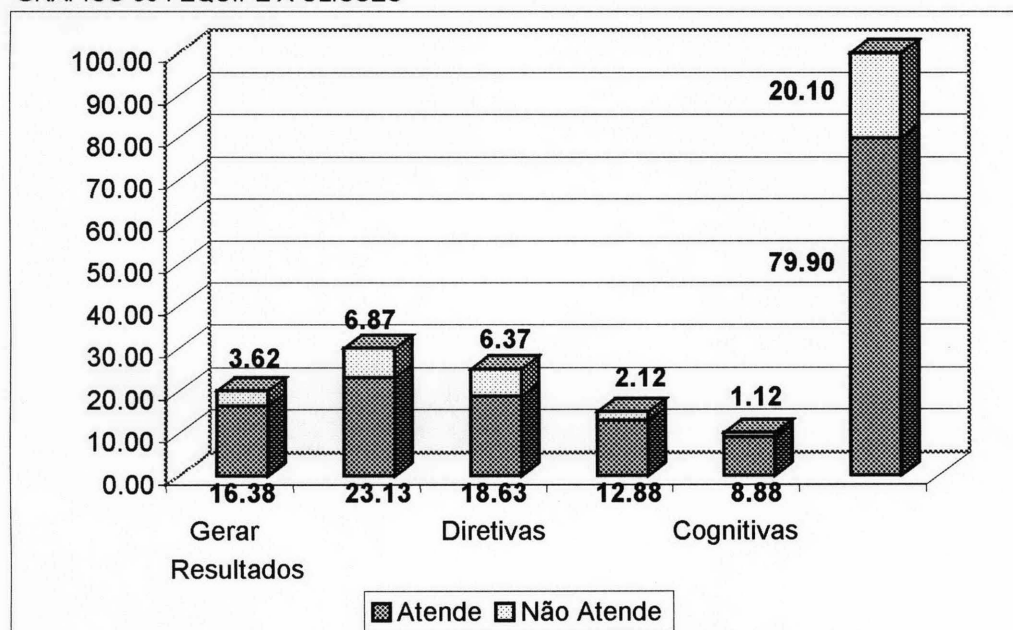


TABELA 40 : KENNDRA X KENNDRA

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	18.50	1.50	20.00	92.50	Ótimo
Influenciar e Persuadir	24.50	5.50	30.00	81.67	Bom
Diretivas	20.50	4.50	25.00	82.00	Bom
Domínio Pessoal	13.75	1.25	15.00	91.67	Ótimo
Cognitivas	8.00	2.00	10.00	80.00	Bom
Geral	85.25	14.75	100.00	85.25	Ótimo

- A) Desempenho **Insuficiente** para o "Perfil Desejado" menor que 50%
 B) Desempenho **Regular** para o "Perfil Desejado" entre 50% e 74%
 C) Desempenho **Bom** para o "Perfil Desejado" entre 75% e 84%
 D) Desempenho **Ótimo** para o "Perfil Desejado" maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRÁFICO 40 : KENNDRA X KENNDRA

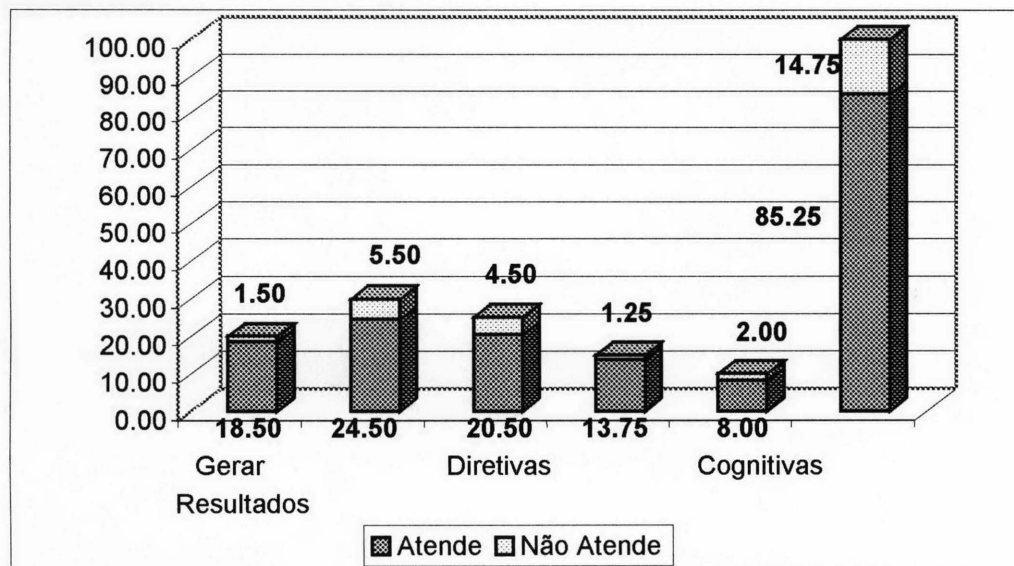


TABELA 41 : EQUIPE X KENNDRA

	Atende	Não Atende	Ponto Max.	%	Classificação
Gerar Resultados	17.69	2.31	20	88.45	Ótimo
Influenciar e Persuadir	19.63	10.38	30.01	65.41	Regular
Diretivas	19.25	5.75	25	77.00	Bom
Domínio Pessoal	10.31	4.69	15	68.73	Regular
Cognitivas	7.13	2.87	10	71.30	Regular
Geral	74.01	26.00	100.01	74.00	Bom

- A) Desempenho**Insuficiente** para o "Perfil Desejado"

B) Desempenho**Regular** para o "Perfil Desejado"

C) Desempenho**Bom** para o "Perfil Desejado"

D) Desempenho**Ótimo** para o "Perfil Desejado"
- menor que 50%

entre 50% e 74%

entre 75% e 84%

maior que 85%

Representação Gráfica dos Resultados Obtidos

GRAFICO 41 : EQUIPE X KENNDRA

